

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

Student: Tereza Jeřábková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Jeřábková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců**
Employee Recruitment and Selection

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika zvolené organizace
4. Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

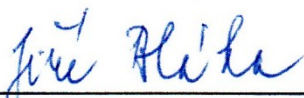
FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

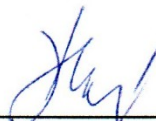
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce včetně příloh je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v bakalářské práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne

.....
Tereza Jeřábková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Makové, Ph.D za její ochotu, vřelý přístup a odbornou pomoc při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucí oddělení vymáhání pohledávek společnosti Cetelem ČR, a.s., Jarmile Pawlasové za poskytnuté informace a cenné rady.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ....	3
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	3
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.2.1 Fáze plánování lidských zdrojů.....	5
2.2.2 Metody personálního plánování	6
2.3 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ	7
2.3.1 Popis pracovního místa (profil role)	7
2.3.2 Specifikace požadavků	7
2.4 PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ - ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	8
2.4.1 Zdroje uchazečů	9
2.4.2 Podmínky získávání zaměstnanců	10
2.4.3 Metody získávání zaměstnanců	11
2.4.4 Porovnání jednotlivých metod získávání zaměstnanců.....	16
2.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	17
2.5.1 Postup procesu výběru zaměstnanců	17
2.5.2 Validita procesu výběru zaměstnanců	18
2.5.3 Metody výběru zaměstnanců	19
2.5.4 Použití jednotlivých metod výběru zaměstnanců.....	24
3. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ ORGANIZACE	25
3.1 POPIS SPOLEČNOSTI.....	25
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	26
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	27
3.4 ZAMĚSTNANCI	27
4. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	29
4.1 ANALÝZA VĚCNÝCH SKUTEČNOSTÍ	29
4.1.1 Popis zvoleného úseku	30
4.1.2 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	31
4.1.3 Zdroje uchazečů	31
4.1.4 Přilákání uchazeče.....	32
4.1.5 Metody získávání zaměstnanců	33
4.1.6 Proces výběru zaměstnanců.....	35

4.1.7 Metody výběru zaměstnanců.....	36
4.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	37
4.2.1 Výsledky výzkumného šetření	38
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
6. ZÁVĚR	52
SEZAM POUŽITÉ LITERATURY	
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Velmi důležitou problematikou nynější doby jsou lidské zdroje. Právě lidské zdroje jsou do značné míry vzácné a důležité pro každou organizaci, která chce být úspěšná a obstát v dnešní dynamické společnosti. Tyto lidské zdroje je ideálně zapotřebí mít ve správný čas na správném místě a správném složení jak po stránce kvantitativní, tak kvalitativní.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je jednou z klíčových složek formování lidského kapitálu. Je žádoucí, aby organizace měla tento systém správně nastavený, aby získala pro svou činnost zaměstnance, kteří budou vyhovovat po stránce kvalifikační, osobnostní a budou pro organizaci přínosem. Existuje poměrně rozmanitá škála způsobů a metod jak oslovit uchazeče o volnou pracovní pozici a také, jak z nich vybrat ty nejvhodnější. Je na každé organizaci, kterou metodu zvolí tak, aby co nejvíce vyhovovala jejím podmínkám a možnostem. V této době, a obzvláště v našem regionu, můžeme zaznamenat zvýšený počet uchazečů o zaměstnání na jedno pracovní místo, a tudíž metody získávání a výběru zaměstnanců jsou skutečně aktuálním tématem.

Tato práce je členěna do dvou částí, které pohlíží na problematiku získávání a výběru zaměstnanců. První část představují teoretická východiska tohoto procesu a druhá část je zaměřena na praktickou stránku. V teoretické části je vysvětlen pomocí studia odborné literatury pojem řízení lidských zdrojů, z kterého se dále vyvíjí plánování lidských zdrojů, přilákání uchazečů na obsazení volné pracovní pozice a jejich následný výběr. V praktické části je představena vybraná organizace po stránce jejích hlavních oborů činnosti, struktury, historie a jejích dosažených úspěchů a popsán a analyzován systém náboru a výběru zaměstnanců kombinací dvou technik, kterými jsou analýza dokumentů a dotazník. Poznatky, získané pomocí studia teoretických východisek, jsou aplikovány v praktické části mé bakalářské práce na vytvoření návrhů optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat současný systém získávání a výběru zaměstnanců na úseku vymáhání pohledávek ve společnosti Cetelem ČR, a.s. a pokusit se navrhnout možná řešení problémů, tak aby došlo k eliminaci případných vyskytujících se chyb.

Relevantní informace pro praktickou část bakalářské práce byly získány pomocí analýzy věcných skutečností technikou analýzy dokumentů a písemným dotazováním vzorku osmdesáti současných zaměstnanců technikou dotazníku. Technika dotazníku je zvolena pro její nespornou výhodu, kterou je skutečnost, že zaměstnancům zaručuje anonymitu a prostor vyjádřit své názory. Pro mou bakalářskou práci bylo přínosem zvolit kombinaci technik získávání informací, a poté objektivně porovnat zjištěné skutečnosti. Oficiální popis získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti jsem konfrontovala s názory a postoji současných zaměstnanců k této problematice na základě jejich vlastních zkušeností se skutečným průběhem tohoto procesu.

Zvolené téma je aplikováno na finanční instituci Cetelem ČR a.s.. Vzhledem k velikosti a rozsáhlému poli působnosti této společnosti, jsem zvolila pouze jeden konkrétní úsek, kterým je oddělení vymáhání pohledávek. Bakalářská práce je zaměřena na současné zaměstnance působící na pozici referentů a jejich vedoucích oddělení. Vybrala jsem si právě toto oddělení kvůli často se opakujícímu procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozice referentů.

Moje bakalářská práce by mohla být přínosem pro danou organizaci, neboť pojednává o aktuálně řešených otázkách týkajících se potenciálních uchazečů a současných zaměstnanců organizace. S pomocí návrhu řešení by bylo možné zmírnit nebo odstranit chyby, které mohou vést k případným zvýšeným nákladům souvisejících s tímto procesem.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá teoretickým výkladem procesu získávání a výběru zaměstnanců a činnostmi s tímto procesem spojených, které patří k nejdůležitějším činnostem personální práce, potažmo řízení lidských zdrojů.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong 2007, str. 27). Zajímavý přístup k tomuto tématu lze najít u Kaňákové, Mateiciuca, Čopíkové (2007, str. 10), kteří tuto problematiku definují takto: „Řízení lidských zdrojů lze pokládat za ucelenou pokročilou koncepci personálního managementu. Řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějšího pojetí tzv. personální práce, personálních činností, personální administrativy a tzv. „práce s lidmi“ přes personální management směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a lidského potenciálu organizací v nejširších systémových, strategických a sociokulturních souvislostech.“ Na cíl řízení lidských zdrojů poukazuje Kleibl (2001). Důraz klade především na zajištění kvalitativní a kvantitativní stránky lidských zdrojů. Do kvalitativní kategorie zařazuje výkonnost, tvořivost, motivaci a identifikaci s cíli firmy. Naopak do kvantitativní kategorie zařazuje počet, věkovou a profesní strukturu.

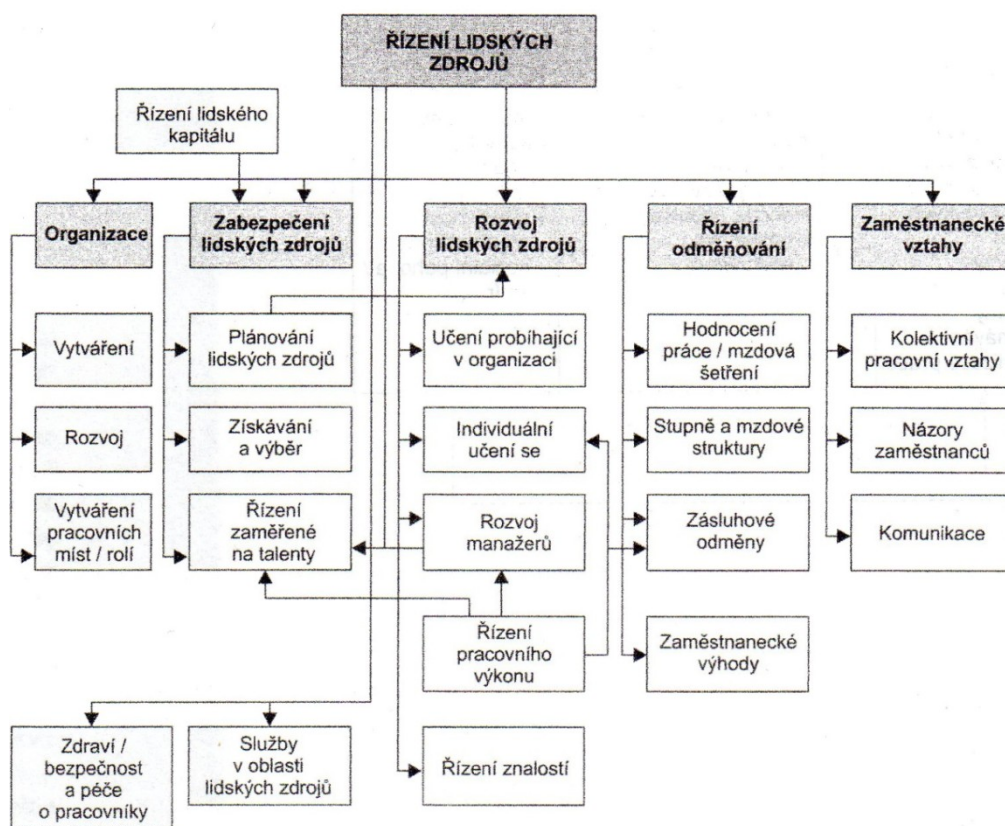
S pojmem řízení lidských zdrojů souvisí **strategie řízení lidských zdrojů**. Kleibl (2001) poukazuje na fakt, jak je důležité docílit souladu mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou s řízením lidských zdrojů a celkově řízením lidských zdrojů se strategií organizace. Termín strategické řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (1999, str. 163) následovně: „Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci.“ Armstrong (2007, str. 116) ve své další publikaci rozvádí tuto problematiku a definuje ji takto: „Strategie řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe

tykající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“

Avšak pohled na řízení lidských zdrojů může být odlišný dle způsobu chápání. Touto problematikou se zabývají Footová a Hooková (2002). Rozlišují ve své publikaci tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů. Skupina tvrdých lidských zdrojů je charakteristická kvantitativními aspekty, jako jsou získávání, rozmisťování a uvolňování lidských zdrojů. Odlišný pohled nabízí měkké řízení lidských zdrojů, které představuje spíše znalosti behaviorálních aspektů lidí při práci, jako jsou vzdělávání a rozvíjení lidských zdrojů. Tyto dva přístupy se navzájem nevylučují.

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů (viz obr. 2.1) jsou rozličné a zasahují do mnoha oblastí podnikového řízení.

Obr. 2.1 Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, str. 28)

2.2 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů“ (Armstrong 2007, str. 305). Kaňáková, Mateiciuc a Čopíková (2007, str. 16) zdůrazňují účelnost plánování lidských zdrojů a definují jej takto: „Personální plánování je nástroj k dosahování dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil.“ Vhodný pohled na tuto problematiku lze najít u Palána (2002), který charakterizuje personální plánování jako předvídání vývoje lidských zdrojů s přihlédnutím na opatření plánovaných změn tak, aby se shodovala s cíli podniku. Dále věnuje pozornost třem základním otázkám v souvislosti s personálním plánováním. První z otázek se zaměřuje na kvantitu pracovních sil - plánování potřeby, druhá z otázek se zabývá možností zajištění lidských zdrojů v potřebném čase, počtu, místě a kvalifikaci – plánování pokrytí potřeby a poslední otázka rozebírá problematiku plánování rozvoje lidských zdrojů. „Smyslem plánování je zabezpečit, aby byl ve správném čase na správných místech, správný počet správných lidí“ (Palán 2002, str. 155). Dvořáková (2007) doplňuje charakteristiku plánování lidských zdrojů o přínos tohoto úkonu pro management. Zdůrazňuje jeho pomoc při získávání pracovníků, předcházení jejich nadbytečnosti, jejich rozmístění, vzdělávání a rozvíjení. Ale také pomoc při organizaci práce a vývoji personálních nákladů.

2.2.1 Fáze plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů podle Armstronga (1999) zahrnuje 4 fáze. První z nich je **předpověď budoucích potřeb**, kterou Armstrong (1999, str. 410) definuje takto: „Předvídání potřeby pracovníků je proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tyto pracovníci budou pravděpodobně potřebovat.“ Dalším krokem je **analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky**, kterou popisuje Armstrong (1999) jako proces, při němž se projevuje snaha odhadnout určitý počet lidí, kteří mohou být firmou využiti z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Dále charakterizuje jednotlivé složky analýzy nabídky. Jsou jimi analýzy zaměřené na již existující lidské zdroje, jejich možné ztráty či změny a vnitřní a vnější zdroje nabídky lidských zdrojů. Poslední fází je **sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou**.

Dle Ambrosové, Čornejové, Leštínské, Stýbla, Šenka, Trylče, Valenty (2007) je podstatou tohoto kroku porovnání nabídky s poptávkou lidských zdrojů a na tomto základě přeformulování podnikatelských cílů. Posledním krokem tohoto procesu je **monitorování realizace plánu** a jeho správného provádění.

Na zajímavost této činnosti plánování poukazují Robbins a Coulter (2004). Zaměřují se především na **posouzení současného stavu lidských zdrojů**. Začátek tohoto procesu tvoří získávání informací z formulářů, které vyplňují současní zaměstnanci. Uvádějí své jméno, vzdělání, absolvovaná školení, předchozí zaměstnání, jazykové znalosti a specifické schopnosti a dovednosti. Další fází posouzení je analýza práce. Ta se uskutečňuje pomocí různých metod, jsou to např. přímá pozorování, individuální nebo skupinová dotazování zaměstnanců nebo vyplnění strukturovaného životopisu. Analýza práce definuje danou práci a zjišťuje potřebné informace z hlediska požadavků pro vykonávání potřebné práce. Následujícím krokem je realizace popisu práce, což je písemný dokument, který shrnuje co, jak a proč má pracovník vykonávat. Závěrečným úkonem je specifikace práce, která určuje minimální požadovanou kvalifikaci pro provádění dané práce.

2.2.2 Metody personálního plánování

Podle Řezníčka (2007) lze metody rozdělit do dvou hlavních skupin. První skupinu metod tvoří tzv. **tvrdé plánování**, které se vyznačuje využitím kvantitativních odhadů. Konkrétně se zabývá prognózami potřeb lidských zdrojů, analýzou změn, prognózami nabídky jak externích, tak interních lidských zdrojů, srovnáním stávajícího a budoucího stavu a konečným definováním plánů. Druhou skupinu metod tvoří tzv. **měkké plánování**, které oproti tvrdému plánování přihlíží k motivaci zaměstnanců, celkově klade důraz na strategický přístup a přihlíží k novodobým metodám v oblasti personálního řízení. Okruh měkkého plánování tvoří formulace budoucího a současného stavu organizace, analýza vnějšího prostředí zaměřená na působení vlivů a trendů a definováním plánu. Armstrong (2007, str. 305, str. 306) definuje tuto problematiku, takto: “Měkké plánování lidských zdrojů je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat.”

2.3 Definování požadavků

Tento proces zahrnuje dle Armstronga (2007) popis a specifikaci pracovního místa a požadavky a podmínky zaměstnání. K tématu doplňuje, že tento proces vymezuje charakteristickou skupinu a počet lidí pro danou organizaci. Upozorňuje na to, že tyto požadavky musí být striktně definovány. Požadavky daných pracovních pozic vycházejí z popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role).

2.3.1 Popis pracovního místa (profil role)

Problematikou popisu pracovního místa se podrobně zabývají Footová a Hooková (2002). Poukazují na skutečnost, že popis pracovního místa je výsledkem analýzy práce a zaměřují se na jeho užitek v podobě pomoci při plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, posouzení výkonu nebo k hodnocení práce zaměstnanců. Popis práce se skládá z následujících prvků: název pracovního místa, organizace podřízenosti, účel pracovního místa a hlavní povinnosti při vykonávání. Tento výčet charakteristik popisu pracovního místa (profilu role) doplňuje Armstrong (2007) o techniky sběru informací pro popis pracovního místa, mohou jimi být pozorování, analýza kritických událostí, dotazník nebo rozhovor.

2.3.2 Specifikace požadavků

Tento termín definuje Armstrong (1999, str. 446) následovně: „Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace. Definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklé pracovní nebo služební cesty a pobyt mimo bydliště pracovníka.“ Foot a Hook (2002, str. 37) definují pojem takto: „Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce.“

Podle Armstronga (2007) představuje největší riziko při specifikaci pracovního místa, nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Konstatuje fakt, že je přirozené,

že organizace vyhledávají prvotřídní schopnosti a kvalifikaci lidských zdrojů. Ale je třeba si uvědomit, že lidé s vyšší kvalifikací než je potřeba v dané organizaci, budou nespokojeni se svou prací, protože neuplatňují své schopnosti a talent. Podhodnocení může být stejně nebezpečné, ale jeho výskyt je již méně četný. Armstrong navrhuje jako řešení problému rozlišování požadavků na podstatné a žádoucí.

Po stanovení požadavků specifikace pracovního místa by měla následovat jejich analýza. Uvádí jako základní postup určení a klasifikování podstatných a žádoucích požadavků dle hlavních bodů schopnosti, vzdělání, odborné přípravy a praxe. Mezi tradiční, dnes již však méně využívané postupy řadí **sedmibodový model** Rodgera (1952) a **pětistupňový model** Munro-Frazerův (1954). Do sedmibodového modelu patří: fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecná inteligence, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti. Do pětistupňového modelu patří: vliv na ostatní, získaná kvalifikace, vrozené schopnosti, motivace, emocionální vybavení. K porovnání uvádí, že u pětistupňového modelu oproti sedmibodovému modelu jsou více zdůrazňovány dynamické aspekty uchazečovy kariéry, a navíc jej označuje v některých ohledech za jednodušší. V dnešní době je stále více používán **přístup založený na schopnostech**. Tento přístup definuje Armstrong (2007, str. 346) takto: „Přístup založený na schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) znamená, že schopnosti definované pro určitou roli jsou použity jako rámec procesu výběru.“

2.4 Přilákání uchazečů - získávání zaměstnanců

Dvořáčková (2007, str. 133) definuje pojem takto: „Získávání pracovníků je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ Schuler a Huber (1993) popisují nábor zaměstnanců jako vyhledávání a získávání kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání v takovém počtu, že organizace si mohou vybrat nejvhodnější osobu k naplnění své potřeby práce. Dále uvádí, že prostřednictvím náboru získává organizace lidské zdroje, které jsou uznané jako rozhodující pro přežití a konkurenceschopnost. Cílem získávání zaměstnanců je podle Palána (2002) označení a vyhledávání žádoucích lidských zdrojů, informování vhodných uchazečů o volných pracovních pozicích, vytvoření situace, která zabezpečí atraktivitu pracovní pozice pro uchazeče, nabídka pracovní pozice a získání přijatelného spektra informací

o uchazečích. Armstrong (2007, str. 347) konstatuje k tomuto termínu následující: „Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů.“ Armstrong (2007) zdůrazňuje důležitost sestavení analýzy silných a slabých stránek před procesem získávání zaměstnanců. Tato analýza by měla obsahovat pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistotu zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Vypracované silné a slabé stránky doporučuje porovnat s konkurencí.

Problematikou účelu náboru se podrobně zabývají Schuler a Huber (1993). Kromě klasického obecného účelu, tedy poskytování organizaci fond kvalifikovaných uchazečů práce, uvádějí mnoho dalších účelů, jakou jsou: zajištění současné a budoucí náborové potřeby organizace v souvislosti s plánováním lidských zdrojů a analýzy pracovních míst, snížení počtu zřejmě nekvalifikovaných nebo přespříliš kvalifikovaných uchazečů, eliminace fluktuace zaměstnanců v krátké době po náboru.

Dvořáčková (2007) připomíná, že získávání zaměstnanců je dvoustranou záležitostí. Jednu stranu tvoří organizace, která nabízí volné pracovní pozice a zároveň si však konkuruje s jinými zaměstnavateli v získání vhodné pracovní síly. Druhou stranu tvoří zajisté potencionální zaměstnanci, kteří se ucházejí o práci a vybírají si z různorodých nabídek pracovních pozic. V konečném důsledku závisí na tom, v jakém souladu budou představy obou stran.

2.4.1 Zdroje uchazečů

Organizace má na výběr dvě možnosti zdrojů uchazečů. Záleží na aktuálních podmínkách a dalších okolnostech, zda zvolí zdroje externí nebo interní. Podle Mayerové a Růžičky (2000) některé organizace prvně upřednostňují vnitřní zdroje uchazečů. Zajišťují tak svým zaměstnancům teoretickou možnost kariérního postupu a zvyšují motivaci těchto zaměstnanců. Mayerová a Růžička vyzdvihují efektivitu využívání vnitřních zdrojů uchazečů z hlediska toho, že organizace má k dispozici větší množství podrobnějších informací a zkušeností se současnými zaměstnanci. Jiný přístup k volbě zdrojů uchazečů uvádí Armstrong (2007). Podle něj je kromě způsobu upřednostňování vnitřních zdrojů

uchazečů využíván, také způsob uplatnění shodných výchozích podmínek pro uchazeče jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů v rámci politiky stejných příležitostí. Další názor k tomuto tématu přidávají Graham a Bennett (1992), kteří zdůrazňují veliký počet míst, která jsou obsazována z externích zdrojů. Uznávají, že kandidát z řad interních zdrojů je upřednostňován, ovšem podotýkají, že konečným rozhodnutím může být to, že volné pracovní místo bude obsazováno externími kandidáty.

Podrobně se touto problematikou zabývá Vajner (2007), který uvádí výhody a nevýhody získávání uchazečů z obou variant zdrojů. Mezi hlavní výhody **interních kandidátů** uvádí menší náklady na získávání, spolehlivé informace o uchazečích, znalost uchazečů organizace, možnost mobility. Tento výčet doplňují Mayerová a Růžicka (2000) o výhodu zabránění fluktuace. Tuto výhodu uvádějí i Graham a Bennett (1992), kteří zdůrazňují ochotu interních zaměstnanců zůstat ve společnosti. Hlavní nevýhody interních uchazečů shledává Vajner (2007) v nákladech na školení a výcvik uchazečů na nové pracovní úkony a v menším množství nových nápadů stávajících zaměstnanců. U kategorie **externích uchazečů** vnímá výhody především v nových zkušenostech, dovednostech a tvůrčích myšlenkách uchazečů a možné znalosti konkurence. Mayerová a Růžicka (2000) rozšiřují řadu výhod externích uchazečů o výhodu nezkresleného vnímání nedostatků organizace. Vajner (2007) poukazuje na nevýhody externích uchazečů, kterými jsou pravděpodobnost chybného výběru, zapříčiněná menším množstvím informací o uchazeči, větší náklady a dlouhá doba adaptace nového zaměstnance. Graham a Bennett (1992) připomínají, že nevýhody externích zdrojů lze do určité míry snížit naplánováním.

2.4.2 Podmínky získávání zaměstnanců

Potencionální uchazeči reagují na nabídku zaměstnání dané organizace za určitých podmínek nebo okolností. Tyto podmínky se dělí na vnitřní a vnější. Koubek (1995) konstatuje, že vnitřní podmínky se dají do jisté míry ovlivnit, avšak ty vnější ovlivňovat nelze. Koubek dělí vnitřní podmínky na ty, které souvisí s daným pracovním místem a na ty, které souvisí s celou organizací. Do kategorie **vnitřní podmínek** ovlivněných pracovním místem zařazuje charakter práce, požadavky na zaměstnance představující kvalifikaci, vzdělání, praxi aj., rozsah povinností a zodpovědnosti, místo vykonávání

práce, pracovní doba, organizace práce a další pracovní podmínky jako jsou odměny, pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody. Do kategorie vnitřních podmínek souvisejících s podnikem řadí význam, úspěšnost a pověst organizace, možnost vzdělání a rozvoje, mezilidské vztahy a sociální klima. Druhou velkou skupinu tvoří **vnější podmínky** organizace, do kterých Koubek zařazuje demografické podmínky (populační vývoj, prostorová mobilita), ekonomické podmínky (cyklický vývoj národního hospodářství), sociální podmínky (sociální hodnoty lidí, orientace na vzdělání), politicko-legislativní podmínky (antidiskriminační zákony, regulace zaměstnávání cizinců aj.).

2.4.3 Metody získávání zaměstnanců

Koubek (1995: 108) konstatuje k tématu volby metod získávání zaměstnanců následující: „Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“ Kleibl (2001) poukazuje na rozmanitou škálu metod získávání zaměstnanců. Zdůrazňuje, že volba metody a její efektivnost záleží na třech faktorech, kterými jsou: požadavky pracovního místa, výše finanční investice na získávání a kvalita prováděných činností a analýz. Zajímavou myšlenku k tomuto tématu doplňují Robbins a Coulter (2004), kteří poukazují na fakt, že s rostoucím stupněm specializace pracovní pozice, roste stupeň obtížnosti a úsilí vynaložené při procesu získávání zaměstnanců.

Základní otázkou volby metody získávání zaměstnanců, jak již bylo předesláno, je výběr mezi interními nebo externími zdroji uchazečů. Dále pak organizace volí mezi následujícími metodami: pohled dovnitř organizace, inzerování, E-recruitment, využívání externích služeb (outsourcing), vývěsky, doporučení stávajícími zaměstnanci, databáze předchozích uchazečů, samostatné přihlášení, spolupráce se vzdělávacími institucemi, s úřady práce a s odbory.

➤ Pohled dovnitř organizace

Jedná se o obsazování volných pracovních pozic vnitřními zdroji uchazečů. S touto metodou souvisí jisté výhody i nevýhody (viz kap. 2.3.2.1 Zdroje uchazečů)

➤ Inzerování

Nejobvykleji používána metoda při procesu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je inzerování. Cílem inzerování by mělo být podle Armstronga (1999) zaujmout, zájem nejen vytvořit, ale také jej udržet a stimulovat akci. Armstrong (2007) uvádí jednotlivé složky obsahu inzerátu. Jsou jimi: nadpis a informace o organizaci, práci, požadavcích na pracovníka, platu nebo mzdě, zaměstnaneckých výhodách, umístění pracoviště a podoba reakce uchazeče na inzerát. Armstrong rozlišuje typy inzerátu na **standardní sloupcový** (v předem určené části pro nabídky pracovních míst např. novin, úprava textu všech inzerátů je stejná), **částečně nestandardní** (na rozdíl od standardního má možnost úpravy písma), **plně nestandardní** (mají individuální podobu obvykle podle představ inzerenta). Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) rozvádějí toto téma o možnost volby média pro inzerování. Vyjmenovávají následující: denní tisk, odborné periodiky, specializované tiskoviny, časopisy zaměřené na náborovou inzerci. Armstrong (2007) tento výčet médií doplňuje o rozhlas a televizi.

Hlavní výhody inzerce vnímá Koubek (1995) v tom, že osloví velký počet lidí, a to velmi rychle. Jako nevýhodu zdůrazňuje její cenu za podmínek, že je neefektivně použita. Tento názor doplňují Robbins a Coulter (2004), kteří zdůrazňují nevýhodu oslovení velkého počtu nekvalifikovaných kandidátů.

Thomson (2007) upozorňuje na to, jak tato metoda může být nesprávně interpretovaná, s množstvím nedorozumění a vysokými náklady. Připomíná, že špatné inzeráty mrhají časem i investovanými penězi, protože osloví nevhodné kandidáty.

➤ E-recruitment

Označován také jako získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí. Dvořáková (2007) zdůrazňuje dynamicky rostoucí zájem organizací o tuto metodu získávání zaměstnanců. Armstrong (2007) uvádí, že tato metoda je realizovaná pomocí podnikových webových stránek, stránek specializovaných na nabídku práce, stránek médií nebo komunikace s uchazeči o zaměstnání pomocí emailu. Dle Armstronga jsou výhody E-recruitmentu v tom, že šetří náklady a zároveň poskytuje uchazečům širokou škálu informací, které lze operativně aktualizovat. Thomson (2007) doplňuje výhody E-recruitmentu o možnost

okamžitého vyplnění dotazníku nebo vyplnění strukturovaného životopisu. Dvořáčková (2007) doplňuje výhody o oslovení velkého množství uchazečů z různých lokalit. Naproti tomu Robbins a Coulter (2002) uvádí nevýhodu E-recruitmentu v oslovení množství nekvalifikovaných uchazečů.

➤ **Využívání externích služeb (Outsourcing)**

Podle Armstronga (2007) externí služby v oblasti získávání zaměstnanců zabezpečují **zprostředkovatelské agentury**, které se zaměřují na získávání zaměstnanců. Tyto agentury jsou většinou ve své činnosti rychlé a efektivní, avšak dost drahé. Je důležité předem agenturu informovat a jasně stanovit požadavky na uchazeče. Dalšími agenturami působícími v této oblasti jsou **poradenské agentury specializované na získávání pracovníků**, které kromě inzerování konají pohovory a realizují předvýběr uchazečů. Posledním typem agentur působících v této oblasti jsou **poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků**, tzv. **lovci hlav**. Metodou lovců hlav se podrobně zabývají Graham a Bennett (1992). Tato metoda je označována také jako výkonné vyhledávání. Je založená na úsudku, že nejlepší kandidáti nejsou ti, kteří hledají své zaměstnání na základě inzerce a dalších metod, ale ti, kteří jsou úspěšní ve svých současných zaměstnáních. Tyto kandidáty vyhledávají pomocí obchodních sdružení, ročenek, novin a časopisů, vykazujících zmínku o spokojených manažerech v relevantním odvětví a také prostřednictvím soukromé sítě lovců hlav.

Podle Řezníčka (2008) je v dnešní době správný výběr agentury složitou záležitostí díky rostoucímu počtu těchto agentur. Upozorňuje na četnost výskytu nejen agentur s profesionálním know-how, ale i agentur zcela nekvalifikovaných.

➤ **Vývěsky**

Podle Koubka (1995) je tato metoda označována za poměrně levnou a nenáročnou. Vývěsky, na kterých jsou informace o volných pracovních pozicích, jsou umísťovány na místa, kudy prochází velké množství zaměstnanců, aby se tito zaměstnanci mohli sami ucházet o danou pracovní pozici, nebo doporučit nějakého kandidáta. Druhou možností je umísťování vývěsek na místa, kde má přístup i široká veřejnost, aby tak mohla oslovit uchazeče o zaměstnání zvenčí. Výhodou této metody je její finanční nenáročnost, oproti

tomu nevýhodou je, že osloví jen omezené množství uchazečů o zaměstnání z důvodu, že si této vývěsky nemusí všimnout. Koubek (1995) poukazuje na fakt, že tato metoda není příliš vhodná. Dále konstatuje, že je v praxi hojně využívána pro získání absolventů škol.

➤ **Doporučení stávajícím zaměstnancem**

Podle Koubka (1995) patří tento přístup k pasivním metodám získávání zaměstnanců. Výhodou je, že tato metoda s sebou nese nízké náklady a také přivádí do organizace uchazeče, kteří jsou mnohdy vhodní nejen po odborné stránce, ale také osobnostními charakteristikami. Výraznou nevýhodu představuje malý objem uchazečů. Dvořáková (2007) doplňuje charakteristiku této metody o zajímavou myšlenku, která vychází z komparativních studií, že u uchazečů přijímaných neformálnějšími metodami, do kterých patří právě doporučení zaměstnancem, se vyskytuje větší pravděpodobnost dlouhodobějšího pracovního vztahu, s porovnáním využití formálnějších metod.

➤ **Databáze předchozích uchazečů**

Tato metoda podle Thomsona (2007) vychází z počítačové databáze předchozích neúspěšných kandidátů, kterou si evidují zaměstnavatelé. Pro zaměstnavatele může přinášet výhodu související s možností mít informace o těchto kandidátech rychle k dispozici. Ovšem z toho může plynout i značná nevýhoda, protože uchazeči už nemusí mít zájem o místo.

➤ **Samostatné přihlášení**

Dvořáková (2007, str. 136) definuje tuto metodu následovně: „Zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči je posílají tzv. naslepo a nereagují na zveřejněnou nabídku“. Kleibl (2001) zdůrazňuje nevýhodu této metody ve špatném načasování nabídky. Naopak Koubek (1995) uvádí výhodu této metody v eliminaci nákladů spojených s jiným aktivními metodami získávání.

➤ **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Podle Bělohávka, Košťana, Šuleře (2006) získávání zaměstnanců touto metou spolupráce funguje na jednoduchém principu, kdy škola doporučí nejnadanější studenty a organizace zajistí jejich odborný růst. Jako podstatnou nevýhodu této metody shledává Koubek (1995) sezónnost získávání zaměstnanců. Poukazuje na nemožnost operativního obsazení pracovní pozice absolventy škol. Dvořáková (2007) doplňuje k této metodě pořádání veletrhů pracovních příležitostí, kde se prezentují známé společnosti a často dochází k prvnímu kontaktu absolventa jako potenciálního budoucího zaměstnance s danou společností.

➤ **Spolupráce s úřady práce**

Tato metodu zprostředkovávají úřady práce, které evidují nezaměstnané pracovníky a uchazeče o práci. Řezníček (2008, str. 87) klasifikuje tuto metodu jako: „Nepříliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice.“ Výhodou jsou podle Robbinse a Coultera (2006) žádné nebo nízké náklady využití této metody, naopak nevýhodu vidí v nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Kleibl (2001) označuje tuto spolupráci jako metodu využívanou pro obsazování dělnických nebo administrativních pozic.

➤ **Spolupráce s odbory**

Koubek (1995) uvádí, že tato metoda je rozšířená jen v některých zemích pro získávání určitých kategorií zaměstnanců. Jako výhodu zdůrazňuje udržení dobrých vztahů vedení organizace s odbory, ale také zajištění dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců. Naopak nevýhodou je omezené množství uchazečů.

2.4.4 Porovnání jednotlivých metod získávání zaměstnanců

Každá z metod má své výhody a nevýhody (viz. Tab. 2.2). Záleží na organizaci, jakou z nich zvolí, která z výhod je pro organizaci nejvíce důležitá a naopak, která z nevýhod je pro organizaci nejméně závažná.

Tab. 2.2 Hlavní výhody a nevýhody jednotlivých metod získávání zaměstnanců

Metoda	Výhody	Nevýhody
Pohled dovnitř organizace	Spolehlivé informace o uchazečích, eliminace fluktuace	Náklady na školení a výcvik
Inzerování	Oslovení velké počtu uchazečů	Oslovení velkého počtu nekvalifikovaných uchazečů, vysoké náklady
E-recruitment	Oslovení velkého počtu uchazečů z různých lokalit, finanční nenáročnost	Oslovení velkého počtu nekvalifikovaných uchazečů
Využívání externích služeb	Rychlost a efektivnost	Vysoké náklady
Vývěsky	Finanční nenáročnost	Oslovení velmi malého počtu uchazečů
Doporučení stávajícím zaměstnancem	Vhodná kvalifikace a osobnostní charakteristiky uchazečů, finanční nenáročnost	Oslovení velmi malého počtu uchazečů
Databáze předchozích uchazečů	Okamžitě dostupné informace o uchazečích	Neaktuální informace o uchazečích
Samostatné přihlášení	Finanční nenáročnost	Špatně načasovaná nabídka
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Kvalifikovaní uchazeči	Sezónnost
Spolupráce s úřady práce	Finanční nenáročnost	Nedostatek kvalifikovaných uchazečů
Spolupráce s odbory	Kvalifikovaní uchazeči, udržení dobrých vztahů s odbory	Omezené množství uchazečů

Zdroj: Vlastní zpracování (2010).

2.5 Výběr zaměstnanců

Termín výběr zaměstnanců a jeho cíl definuje Dvořáčková (2007, str. 138) následovně: „Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ Lundy a Cowling (1996) definují tento termín jako proces, jehož prostřednictvím se přijímají rozhodnutí týkající se vstupu, indukce a následné činnosti, jako je předvídání v rámci organizace. Bedrnová a Nový (2007) charakterizují obsah výběru jako posouzení předpokladů zaměstnanců po stránce kvalifikační a osobnostní. Zdůrazňují podstatu celého výběrového procesu, která vychází z vlastností a předpokladů uchazeče s předem určenými nároky na danou práci.

Zajímavý přístup k této problematice nabízí Lundy a Cowling (1996), kteří poukazují na strategický výběr zaměstnanců, tedy na propojení činnosti výběru zaměstnanců s celkovou strategií organizace. Upozorňují na důsledky neefektivních činností, např. neobjektivních výběrových rozhovorů, které mohou ohrozit veškeré výhody propojení procesu strategie organizace.

Koubek (1995) připomíná, že proces výběru pracovníků, jeho kvalita a validita použitých metod, do značné míry ovlivňuje konečnou fázi a jakého pracovníka skutečně organizace vybere.

2.5.1 Postup procesu výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců charakterizuje Koubek (1995, str. 130) následovně: „V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji poukázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) kladou důraz na dodržování určitého postupu výběru zaměstnanců a rozlišují jej do 6 kroků: prvním krokem je **specifikace** pracovního místa nebo také určení požadavků na uchazeče, dalším krokem je **určení lidských zdrojů** a zvážení, zda využít interních nebo externích zdrojů, třetím krokem je **stanovení kritérií výběru** a rozlišení důležitých požadavků od těch, které nemají význam, následujícím krokem je **volba vhodných metod**, které nejlépe zjistí, zda uchazeč splňuje požadavky, pátým krokem je **realizace výběru**, kterému předchází stanovení termínu a časového harmonogramu uskutečnění, závěrečnou fází představuje **rozhodnutí**, tedy výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Odlišný pohled na postup výběru zaměstnanců nabízí Bedrnová a Nový (2007), kteří rozlišují jednotlivé kroky procesu následovně: první fází je **úvodní rozhovor** - spíše orientační, dalším krokem je **shromáždění a analýza** žádoucích **informací** o jednotlivých uchazečích na základě životopisu, dotazníku a dalších, třetím krokem je **ověření** profesních, kvalifikačních a osobnostních **předpokladů** dle přiložené dokumentace. Následujícím krokem je uskutečnění **výběrového pohovoru**, pátým krokem je **souhrnné vyhodnocení a rozhodnutí**, zda přijmout nebo nepřijmout konkrétního kandidáta. Poslední fází je **uzavření pracovní smlouvy** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

2.5.2 Validita procesu výběru zaměstnanců

Podle Milkovicha a Boudreaux (1993, str. 313) je tento pojem definován takto: „Validita informací, získaných při výběru zaměstnanců, je stupeň věrohodnosti předpovědi plynoucí z daných podkladů. Zjišťování validity informací je proces, při kterém shromažďujeme informace, jež mohou potvrdit jejich validitu. Spolehlivost je schopnost údajů přesně a pravdivě interpretovat vlastnosti jednotlivce. Vysoká spolehlivost jak informací o předpokládaném budoucím chování zaměstnance, tak i kritérií žádoucího chování je sice nezbytná, avšak sama o sobě k dosažení míry validity nestačí. Zjišťování validity informací slouží k posouzení přesnosti předpovědí a umožňuje tedy organizaci volit ty signály (prediktory), které by jí umožnily zvýšit účinnost výběru, a tím i kvalitu vybraných zaměstnanců.“ Tuto problematiku rozvádějí Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006), kteří rozlišují validitu obsahovou a validitu kritériální. Obsahová validita se stanovuje

za pomoci analýzy práce. Její význam spočívá ve shromažďování různých skutečností vztahujících se k pracovním činnostem a povinnostem. Kriteriační validita vychází z porovnání výsledků nějaké výběrové metody s jiným měřítkem výkonnosti pracovníka.

2.5.3 Metody výběru zaměstnanců

Prvním procesem při výběru zaměstnanců bývá tzv. předvýběr. Na důležitost tohoto procesu poukazuje Footová a Hooková (2002). Upozorňují na mnohdy velkou četnost uchazečů nalákaných v procesu získávání, se kterými však není vždy v silách organizace provádět výběrové řízení. Proto organizace zavádějí tzv. předvýběr, který je zpravidla konán na základě písemných informací doložených uchazeči. Dvořáková (2007) charakterizuje základní otázky, se kterými proces předvýběru uchazečů pracuje. Jedná se o posouzení uchazeče z pohledu, zda je způsobilý vykonávat danou práci, zda se adaptuje do pracovního kolektivu organizace a jaký má uchazeč o danou práci zájem.

Při procesu předvýběru a výběru bývají používány následující metody: analýza životopisu, vyplnění dotazníku, prozkoumání biodat, posouzení referencí, testy, výběrový pohovor, assessment centre, grafologie, frenologie, astrologie a detektor lži.

Prvním krokem je žádost o zaměstnání. S touto žádostí přikládá uchazeč většinou životopis. Podle Dvořákové (2007) mohou být kromě životopisu přiloženy další dokumenty, tvořící tzv. **úplný balíček materiálů**, který zahrnuje následující: osobní dotazník, kopie o ukončení studia, kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělání, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, přehled publikačních činností. Kleibl (2001) popisuje tento proces následovně: hodnotitel provede analýzu doručených dokumentů a na jejich základě se rozhodne, zda uchazeče pozve k výběrovému procesu.

➤ Životopis

Kleibl (2001: 38) definuje životopis takto: „Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji a umožňuje nahlédnout do podstatných životních událostí a osobnostních rysů.“ Po vyhodnocení životopisu probíhá podle Evangelua (2009) rozdělení uchazečů do tří základních skupin: zcela vyhovuje, vyhovuje s výhradou a nevyhovuje. Dvořáková (2007) konstatuje, že v současné době je více preferovaný strukturovaný životopis,

kde jsou rozděleny do jednotlivých odstavců osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe. Mezi výhody rozboru životopisu při výběru uchazečů patří, podle Evangelua (2009) následující: možnost posouzení psaného projevu a úpravy, možnost ověření údajů a možnost porovnání jednotlivých uchazečů. Mezi nevýhody řadí následující: chybějící kontakt s uchazečem, nutnost vycházet jen z údajů, které uchazeč uvedl.

➤ **Osobní dotazník**

Armstrong (2007) popisuje tuto metodu jako prostředek pro vytvoření standardizovaných informací o uchazeči a vhodný nástroj pro třídění uchazečů. Dotazník by měl, podle Ambrosové, Čornejové, Leštinské, Pelecha, Stýbla, Šenka, Trylče a Valenty (2007), obsahovat nejen základní údaje o uchazeči, ale také specializaci, zvláštní dovednosti a odbornosti a další. Hlavní výhody této metody popisuje Evangelu (2009). Jsou to rychlé vyhodnocení a možnost srovnání jednotlivých uchazečů. Jako nevýhodu uvádí časovou náročnost při vytváření dotazníku.

➤ **Biodata**

Podle Thomsona (2007) se jedná o relativně novou metodu výběru zaměstnanců, která je vhodná pro třídění uchazečů. Termín Biodata definuje Armstrong (2007) následovně: „Jsou to určité detaily životopisných údajů, korespondující s kritérii výběru pracovníků (to znamená, že se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a práce, signalizujícím, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní). Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování.“

➤ **Reference**

Problematikou referencí se zabývají Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006). Jedná se o hodnocení uchazeče jinou spolehlivou osobou, většinou nadřazeným z předchozích zaměstnání. Jeho podoba může být písemná, nebo taky formou telefonického hovoru. Pomocí referencí lze ověřit pravdivost údajů uvedených uchazečem. Tato metoda s sebou nese mnoho nevýhod, a to hlavně v možném neobjektivním či skreslujícím hodnocení. Na tyto nevýhody navazují Footová a Hooková (2002), které specifikují problém

referencí v tom, že ve velké míře představují osobní charakteristiky osob, které reference poskytují, stejně tak jako osob, kterých se dané reference týkají.

➤ **Pohovor (Interview)**

Výběrový pohovor patří k nejčastěji využívaným metodám výběru zaměstnanců. Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006, str. 311) specifikují pohovor takto: „Rozhovor může být vysoce účinným nástrojem, který určí se značnou přesností přednosti a nedostatky uchazečů, může však také mít velmi nízkou hodnotu. Tazatelé se při rozhovoru dopouštějí často chyb.“ Na nejčastější chyby poukazuje Footová a Hooková (2002), jsou jimi halo-efekt (tazatelé hodnotí podle prvního dojmu), rychlé rozhodování, preference lidí, kteří se jim podobají, stereotypizace (uchazeč je předem zařazen do určité skupiny), vytváření předpokladů, shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací a efekt kontrastu (nahodnocení uchazeče v důsledku předcházejícím nedostatečných uchazečů). Podle Koubka (1995) má konání výběrového pohovoru tři hlavní cíle: získat podrobné informace o uchazeči, poskytnout informace uchazeči o společnosti a práci, posoudit osobnost uchazeče. Thomson (2007) uvádí čtyři hlavní faktory, kterými lze do jisté míry ovlivnit úspěšnost či neúspěšnost pohovoru. Jsou jimi: důsledná příprava před pohovorem, podoba a styl vedení pohovoru, kladené otázky, kvalita rozhodování v závěrečné fázi výběru.

Základní rozdělení pohovoru dle stylu vedení je na strukturovaný a nestrukturovaný pohovor. Podle Dvořákové (2007) jsou u **strukturovaného** rozhovoru předem připraveny otázky, což umožňuje efektivněji porovnávat uchazeče. **Nestrukturovaný** pohovor vede většinou zkušený hodnotitel, který zvládá organizovat a kontrolovat výběrový proces. Armstrong (2007) se zabývá členěním pohovoru podle použitého typu na individuální pohovor, pohovorové panely a výběrovou komisi. **Individuální pohovor** označován také jako pohovor typu 1+1 je nejčastěji používaným typem, který umožní navázání bližšího kontaktu mezi tazatelem a uchazečem. **Pohovorové panely** tvoří skupinu dvou nebo více tazatelů, kteří uskutečňují rozhovor s jedním uchazečem. **Výběrová komise** je větším pohovorovým panelem.

Jako hlavní výhody této metody uvádí Evangelu (2009) následující: volba stylu vedení rozhovoru (strukturovaný, polostrukturovaný a volný), možnost pozorovat neverbální komunikaci, zjištění míry možné adaptace, rozpoznání komunikačního stylu a spontánního chování. Armstrong (2007) tento výčet výhod doplňuje o zpětnou vazbu v tomto procesu, vycházející z toho, že i uchazeč může posoudit organizaci a získat o ní patřičné informace. Mezi nevýhody řadí Evangelu (2009) časovou náročnost, vysokou míru subjektivního hodnocení a příležitost působení antipatií. Nevýhody pohovoru lze dle Armstronga (2007) zmírnit využitím strukturovaného pohovoru, výcvikem a školením osob tazatelů vedoucích pohovor, nebo zapojením více tazatelů.

Bedrnová a Nový (2007, str. 516) k této problematice definují následující: „Celkově lze shrnout, že dobře připravený rozhovor vychází z analýzy údajů shromážděných o uchazeči v předcházejících fázích přijímacího řízení a je zaměřen na nejasnosti, na konfrontaci specifických požadavků pracovního místa a předpokladů uchazeče, na jeho zaměřenost a očekávání ve vztahu k zaměstnání.“

➤ **Testy**

Thomson (2007) rozlišuje testy schopností, osobnosti a motivace. **Testy schopností** charakterizují Milkovich a Boudreau (1993) jako testy, které se používají k hodnocení celkových i speciálních schopností. Konkrétně se jedná o písemné testy pro zjišťování intelektuálních schopností, testy přesnosti vnímání, testy motorických a mechanických vlastností a prostorového vnímání. **Testy osobnosti** podle Thomsona (2007) slouží pro určování osobnosti uchazeče, jeho extroverze, introverze atd. Jiný přístup k problematice druhů testů má Dvořáková (2007), která rozlišuje testy na: testy mentálních nebo kognitivních schopností, testy specifických schopností a dovedností a testy osobnosti. Výhody metody testování uvádí Evangelu (2009) následující: rychlé vyhodnocení a možnost zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů. Mezi nevýhody řadí tyto: časová náročnost při vytvoření a fakt, že testy nedokazují, zda jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi.

➤ **Assessment center**

Armstrong (2007) označuje assessment center (český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“) jako komplexní přístup k výběru pracovníků. Podle Kaňákové, Čopíkové, Mateiciuca (2007) je tato metoda využívána především pro výběr uchazečů do náročnějších a významnějších organizačních pozic. Řezníček (2007, str. 105) popisuje tuto metodu následovně: „Assessment center zahrnuje zpravidla skupinu šesti až dvanácti osob provádějících po dobu několika hodin individuální a týmová cvičení, manažerské hry a případové studie zaměřené na schopnosti organizovat práci, analyzovat a řešit problémy, rozhodovat, stanovit priority, řídit práci skupiny, ovlivňování ostatních, efektivně komunikovat v týmu apod.“ Mezi metody používané assessment center jsou podle Vajnera (2007) individuální prezentace, skupinová diskuse, hraní rolí, individuální či skupinové řešení problémů, řízení porady, manažerské hry, „třídění došlé pošty“, řízený rozhovor s účastníkem, doplňující psychodiagnostické metody.

Mezi výhody assessment centra řadí komplexní pohled na uchazeče, reálnost situace, vyšší spolehlivost, zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management, modelování situací dle potřeby. Jako hlavní nevýhody uvádí náročnost na přípravu a vyšší náklady na realizaci. Hlavní výhodu této metody definuje Řezníček (2007, str. 105) takto: „Základní výhodou assessment centra, snižující riziko nesprávného personálního rozhodnutí je skutečnost, že pozornost hodnotitelů je zaměřena na chování. Assessment center dává možnost posoudit kandidáty na základě jejich pozorovaného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, modelujících rozhodující aspekty pracovní pozice, včetně řešení typických pracovních problémů (případová studie).“

➤ **Grafologie, frenologie, astrologie a testy na detektoru lži**

Footová a Hooková (2002) řadí tyto metody výběru zaměstnanců do jedné skupiny, a to z důvodu jejich platnosti a četnosti využívání, která je malá. Grafologie se zabývá posuzováním osobnostních vlastností na základě analýzy písma, frenologie se zabývá souvislostí stavby lebky a osobnostních charakteristik, astrologie se zabývá vlivem hvězd a pomocí detektoru lži jsou měřeny fyzické reakce na určité podněty.

2.5.4 Použití jednotlivých metod výběru zaměstnanců

Každá z metod má své výhody i nevýhody, ale také uplatnění, od kterého se odvíjí, která z metod je pro zjištění určitého kritéria nejvhodnější.

Tab. 2.3. Příklad výběrových kritérií a k nim odpovídajících metod posouzení kandidátů

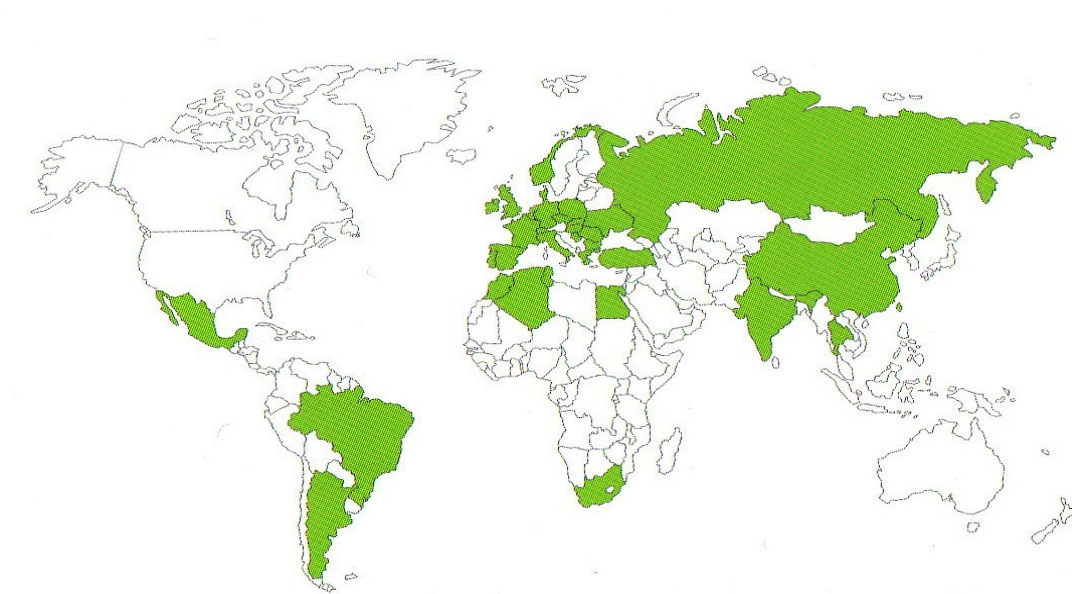
Výběrové kritérium	Metody posouzení kandidátů
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu, interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu, osvědčení, test technických znalostí
Komunikační schopnosti	Interview, assessment center/hraní rolí, jazykový test
Řídící schopnosti	Analýza životopisu, interview, reference
Kvantitativní schopnosti	Numerický test, interview, případová studie
Schopnost pracovat v týmu	Assessment center/skupinové cvičení, psychologický test
Zákaznická orientace	Assessment center/hraní rolí, behaviorální interview, psychologický test

Zdroj: Řezníček (2007, str. 110)

3. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ ORGANIZACE

Cetelem je stabilní finanční instituce, která se zabývá poskytováním úvěrových služeb konečným spotřebitelům. Tato společnost patří mezi největší a nejvýznamnější nebankovní instituce. Cetelem je dceřinou společností francouzské banky BNP Paribas Personal Finance, jejíž působíště je ve více než třech desítkách zemí světa na čtyřech kontinentech. Na českém trhu působí již od roku 1996. Sídlo této společnosti v ČR je v Praze, ale své pobočky má dále rozmístěné v Brně, Ostravě a Ústí nad Labem.

Obr. 3.1 Mapa působnosti společnosti Cetelem



Zdroj: Propagační materiál společnosti Cetelem (2010)

3.1 Popis společnosti

Společnost Cetelem poskytuje na českém trhu úvěrové produkty, kterými jsou účelové a bezúčelové osobní půjčky, kreditní karty, spotřebitelské úvěry a auto – moto úvěry. Společnost Cetelem svou dlouhodobou strategii zaměřuje na poskytování vysoce kvalitních a komplexních finančních služeb dostupných široké veřejnosti. Cílem jejich záměru je být první volbou klienta při výběru způsobilého partnera pro řízení osobních financí.

Společnost Cetelem je součástí skupiny BNP Paribas Personal Finance, která uskutečňuje finanční služby již od roku 1953. BNP Paribas Personal Finance je součástí BNP Paribas, jedné z šesti nejsilnějších bank na světě, která působí ve více než 80 zemích světa. Společnost Cetelem je členem profesních a zájmových sdružení a asociací, ve kterých se také aktivně podílí na formování prostředí pro poskytování finančních služeb nebankovním sektorem. Jedná se o sdružení SOLUS, Česká leasingová a finanční asociace (CFLA), Sdružení pro bankovní karty (SBK), Asociace pro elektronickou komerci (APEK), Master Card International a Nebankovní registr klientských Informací (NRKI).

Za dobu své existence si společnost Cetelem vybudovala silné postavení na českém trhu spotřebitelských úvěrů. Tato organizace je držitelem ratingového ocenění „A“ od České kapitálové informační agentury ČEKIA, kde je ceněna hlavně za minimální míru rizika úpadku, nízké úvěrové riziko a vysokou pravděpodobnost plnění všech závazků z obchodního styku a návratnosti investic. V roce 2008 se v anketě 100 nejvýznamnějších firem České republiky umístila na 5. místě v kategorii ostatních finančních institucí. Dalším oceněním pro tuto společnost bylo v anketě Zlatý měsíc v roce 2004, 2006 a 2010, kdy byla veřejností oceněna jako 3. nejlepší firma v oblasti splátkového prodeje.

Název společnosti Cetelem je tvořen sedmi písmeny, které jsou odvozeny z francouzského jazyka: „Crédit pour l'équipement électroménager“ v překladu znamená „Úvěr na vybavení elektrospotřebiči.“

3.2 Historie společnosti

Vše začalo příjezdem Jean-Luc Steinhauslina v roce 1994 do ČR a vytvořením prvního týmu. U zrodu společnosti stálo 5 osob, které v jejích čele stojí dodnes. Mezi ně patří i současný generální ředitel společnosti. Vznik společnosti Cetelem ČR, a.s. je datován ke dni 23. října 1996. Svou obchodní činnost pak zahájila v roce 1997. Dále pak rozšiřovala svoje pole působnosti rozšiřováním svoji nabídky, a to následujícím způsobem: V roce 1998 zahájila společnost Cetelem poskytování kreditních karet AURA na českém trhu, v roce 2000 přibýly v produktové řadě osobní půjčky, v roce 2004 byla zahájena nabídka Auto – Moto úvěrů pro financování motorových vozidel, v roce 2006

byl zahájen prodej ON-LINE půjček a v roce 2008 byly uvedeny na trh Combi půjčky pro konsolidaci úvěrů.

3.3 Organizační struktura

Řízení společnosti Cetelem ČR je rozděleno do několika útvarů dle jejich zaměření (viz. Příloha č. 1). Vzhledem k velikosti organizace a různorodosti v činnostech jsem se rozhodla, zaměřit se na úsek vymáhání pohledávek, který je součástí správy operací a procesů, jež je dále členěna na oddělení prevence podvodů, oddělení strategických projektů, úsek statistik a reportů, úsek rozvoje kvality procesů, úsek nákupu a logistiky a mnou zvolený úsek vymáhání pohledávek. Oddělení vymáhání pohledávek je členěno na 11 oddělení (viz Příloha č. 2) rozmístěných na pobočkách v Praze a Ostravě. Tato oddělení se člení podle doby po uplynutí splatnosti a druhu pohledávky.

3.4 Zaměstnanci

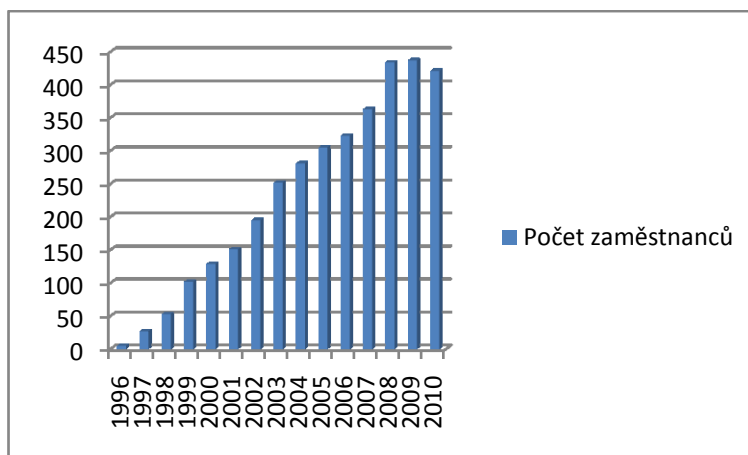
„Bylo nás pět...“ Toto heslo provází společnost Cetelem ČR od jejího vzniku v roce 1996, kdy tuto společnost vybudovalo právě 5 lidí, kteří ve společnosti působí dodnes. Počet zaměstnanců společnosti od jejího založení prudce stoupal. V posledních 3 letech je celkový počet zaměstnanců s menšími odchylkami konstantní. Dnes má společnost 421 zaměstnanců (viz tab. 3.2 a graf 3.3)

Tab. 3.2 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců	5	27	53	102	129	151	195	252	281	305	323	363	434	437	421

Zdroj: Interní informace společnosti (2011)

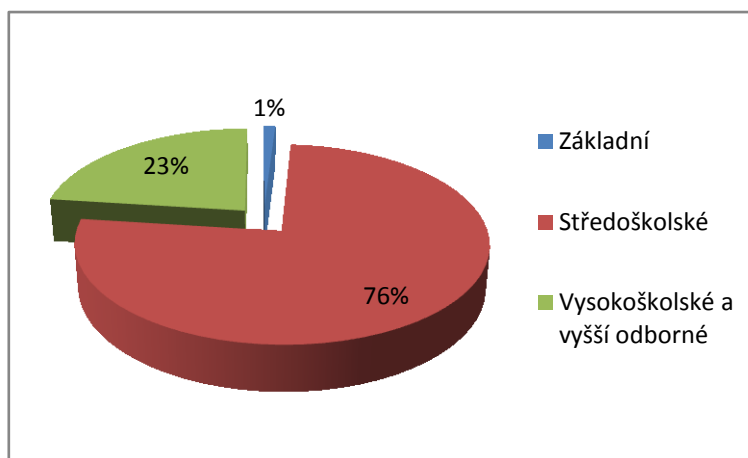
Graf 3.3 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Interní informace společnosti (2011)

Vzdělanostní struktura zaměstnanců této společnosti je různorodá, ale převážně jsou zde zaměstnanci se středoškolským vzděláním (viz graf 3.4).

Graf 3.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2010



Zdroj: Interní informace společnosti (2011)

Průměrný věk zaměstnanců v této společnosti je 29 let a 10 měsíců. Poměr mužů a žen v této společnosti je poměrně vyrovnaný, s menší převahou žen, a to v poměru 58% žen a 42% mužů z celkového počtu zaměstnanců.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je zaměřena na konkrétní popis a analýzu současného systému procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Cetelem ČR, a.s. na oddělení vymáhání pohledávek. Informace potřebné pro zpracování této kapitoly byly získány prostřednictvím osobní konzultace s vedoucí pracovnící oddělení vymáhání pohledávek, která se účastní výběrových pohovorů, osobní praxí ve společnosti, pomocí analýzy interních dokumentů popisující jednotlivé náležitosti tohoto procesu a písemného dotazování realizovaného prostřednictvím dotazníků vyplněných zaměstnanci společnosti.

Činnostmi, které náleží procesu získávání a výběru zaměstnanců, se zabývá útvar lidských zdrojů (dále „ÚLZ“), který provází zaměstnance od jejich náboru a výběru, přes adaptační proces, vedení personální agendy, pravidelná školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, školení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnance až po proces probíhající při ukončení pracovního poměru. ÚLZ zodpovídá za dodržení pracovněprávních předpisů a za eliminaci pracovněprávních rizik při obsazování volného pracovního místa.

Společnost Cetelem má určené základní zásady, které by měly být dodrženy v procesu náboru a výběru zaměstnanců. Tyto zásady v první řadě upřednostňují při obsazování volných pracovních míst vlastní zaměstnance, dále kladou důraz na maximální kvalitu vybraných uchazečů s ohledem na nároky pracovního místa a v neposlední řadě na co nejobjektivnější posuzování vhodnosti uchazečů při výběrovém řízení s ohledem na základní hodnoty společnosti. Mezi základní hodnoty patří synergické vztahy, osobní nasazení, profesionální rozvoj a tvořivé myšlení.

4.1 Analýza věcných skutečností

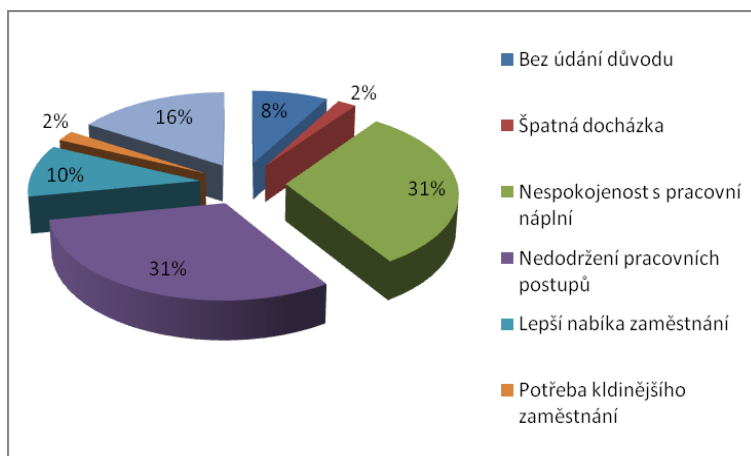
Tato metoda byla realizovaná pomocí techniky analýzy dokumentů. Při této analýze jsem měla k dispozici výroční zprávy společnosti od roku 2005 až po rok 2009, kroniku společnosti Cetelem psanou při příležitosti desetiletého výročí od založení, příručky a postupy útvaru lidských zdrojů, příručku pro nové zaměstnance, aktuální data

a informace z interních magazínů „E-cetelem newsletter“ a „Zpravodaj mladého vymahače“, propagační materiály popisující profil společnosti, prezentace a zprávy z uskutečněných porad v roce 2011.

4.1.1 Popis zvoleného úseku

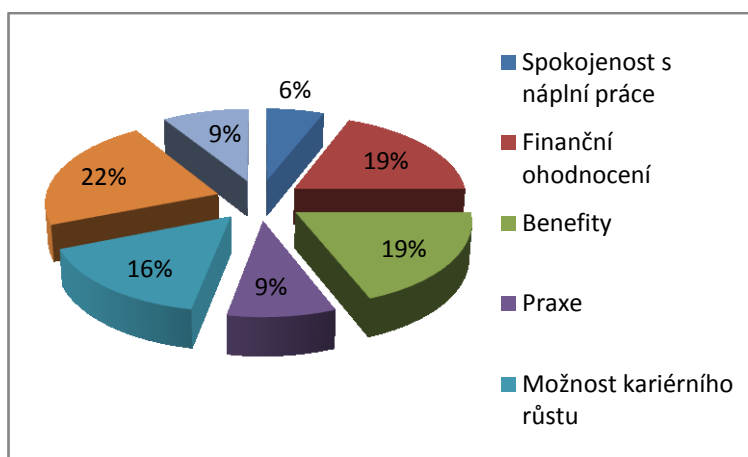
Jak již bylo předesláno, úsek vymáhání pohledávek je členěn do 11 oddělení, na kterých působí 1 ředitel celého úseku, 11 vedoucích oddělení a referenti. Z řad referentů je dále 1 člen zvolen do funkce zástupce vedoucího. Všeobecně lze označit pracovní činnost na tomto úseku za stresující a psychicky náročnou. Oddělení vymáhání pohledávek společnosti Cetelem ČR se potýká s poměrně vysokou fluktuací, a proto také proces získávání a výběru zaměstnanců je jednou z relativně častých činností. Na tomto úseku je zaměstnáno 143 zaměstnanců, z čehož v roce 2010 opustilo firmu 51 zaměstnanců a 78 nových nastoupilo. Společnost Cetelem se snaží tento problém monitorovat pomocí dotazníků, předložených novým zaměstnancům, nebo zaměstnancům při jejich odchodu, pomocí kterých se snaží zjistit důvod pro setrvání nebo naopak odchod ze společnosti (viz graf 4.1 a 4.2).

Graf 4.1 Důvody odchodů pro rok 2010



Zdroj: Interní informace (2011)

Graf 4.2 Důvody setrvání nových zaměstnanců



Zdroj: Interní informace (2011)

4.1.2 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Vznik volného pracovního místa může nastat ze tří důvodů. Jsou jimi náhrada za odcházejícího zaměstnance, přesun zaměstnance v rámci společnosti, nebo nově vytvořené pracovní místo.

Předpokladem pro zahájení náboru je skutečnost, že obsazovaná pozice je v souladu s plánem náboru pro příslušný kalendářní rok, a že nábor na danou pozici odsouhlasí příslušný ředitel útvaru. Tento proces začíná tím, že vedoucí příslušného útvaru kontaktuje útvar lidských zdrojů a zašle jim potřebné podklady (viz Příloha č. 3 - Podklady pro obsazení volného pracovního místa), kde se tento požadavek dále projednává. V případě, že požadavek na obsazení volného pracovního místa není v souladu s plánem náboru, má vedoucí pracovník možnost odůvodnit jeho potřebu a na tomto základě může být generální ředitelem společnosti udělena výjimka.

4.1.3 Zdroje uchazečů

Při získávání zaměstnanců zde nastávají tři možnosti zdrojů uchazečů:

- **Pouze z vnitřních zdrojů**, tento způsob je využíván hlavně při pozicích vedoucích oddělení, u kterých je vyžadována znalost problematiky vymáhání. Nese s sebou mnoho značných výhod, spojených se znalostí společnosti,

orientace ve firemní databázi a také pro organizaci získaný dostatek informací o uchazeči a jeho osobnostních rysech.

- **Paralelně z vnitřních a vnějších zdrojů**, což je nejčastější způsob získávání zaměstnanců, využíván u všech pozic referentů oddělení vymáhání. Za předpokladu vhodného uchazeče z vnitřních i vnějších zdrojů je dána přednost uchazeči z vnitra organizace.
- **Pouze z vnějších zdrojů**, tento způsob získávání zaměstnanců přináší výhody prostřednictvím nápadů a myšlenek nových zaměstnanců. Ovšem proces adaptace a počáteční školení je poměrně zdlouhavý proces.

4.1.4 Přilákání uchazeče

ÚLZ v tomto procesu začíná tím, že ověří oprávněnost požadavku na obsazení volného pracovního místa, které zasílá vedoucí příslušného oddělení. ÚLZ dále pokračuje ve své činnosti tím, že posoudí a doporučí příslušnému vedoucímu zaměstnanci způsob výběru nového zaměstnance a zajistí zveřejnění nabídky volného pracovního místa.

Nabídka volné pracovní pozice společnosti Cetelem se skládá ze 4 hlavních bodů, kterými jsou: účel pracovního místa, hlavní zodpovědnost, požadavek a nabídka.

Účel pracovního místa je pro referenty vymáhání pohledávek rozdílný dle oddělení, na kterém pracují, ovšem základní podstata je stejná. Tou je správa úvěrových případů za účelem vymáhání pohledávky vzniklé nesplacením úvěru. Pro vedoucího daného oddělení je účelem pracovního místa zajišťování fungování oddělení z organizačního, administrativního a metodického hlediska.

V části nabídky práce, která se zaměřuje na hlavní zodpovědnosti, se společnost Cetelem snaží výstižně uvést veškeré hlavní náležitosti běžné denní práce pozice referenta vymáhání pohledávek, a to od písemné a telefonické komunikace s klientem, přes administrativní činnost, až do nalezení nejvhodnějšího řešení pro klienty. Pro vedoucí oddělení jsou specifikovány náležitosti zaměřené na vedení oddělení, hodnocení plnění cílů, stanovení osobních cílů a zajišťování rozvoje zaměstnanců.

Základními požadavky pro možnost obsazení volné pracovní pozice referenta vymáhání jsou v oblasti vzdělání minimálně středoškolské s maturitou, případně vyšší odborné, nejlépe v oblasti ekonomického nebo právního zaměření, dále pak vyjadřovací schopnosti, komunikační dovednosti, rychlé logické uvažování, uživatelská znalost PC, odolnost vůči stresu a další. Na pozici vedoucího oddělení jsou kladeny další nároky v oblasti jazykových znalostí anglického nebo francouzského jazyka, znalosti problematiky vymáhání, schopnost motivovat a řídit, sociální inteligence a vysoké nasazení a loajalita.

Posledním bodem je nabídka, ve které jsou specifikovány silné stránky společnosti. Je zde uvedeno silné zázemí nadnárodní společnosti, práce v mladém kolektivu, osobní i profesní růst a zajímavý program zaměstnaneckých výhod. Mezi zaměstnanecké výhody patří příspěvek zaměstnavatele na stravování, 1 týden dovolené navíc nad rámec zákonné výměry, zaměstnanecké úvěry za zvýhodněných podmínek, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, možnost získání akcií nebo podílových listů BNP PARIBAS, program aktivního odpočinku prostřednictvím poukázek na nákup v oblasti kultury, sportu a zdraví, zvýhodněné volání, ocenění životních a pracovních jubileí, společenské akce a občerstvení ve formě nápojů.

4.1.5 Metody získávání zaměstnanců

➤ E-recruitment

Je nejčastěji využívanou metodou získávání zaměstnanců společností Cetelem. Je realizovaná prostřednictvím nabídky práce na intranetu, který je přístupný všem zaměstnancům společnosti a slouží tedy pro uchazeče z řad vnitřních zdrojů. Na tuto nabídku mohou zaměstnanci zareagovat prostřednictvím vyplnění přihlášky (viz Příloha č. 4 - Přihláška do interního výběrového řízení). Druhou formou e-recruitmentu je nabídka práce na oficiálních webových stránkách společnosti „www.cetelem.cz“, určená pro uchazeče především z řad vnějších zdrojů. Na oficiálních webových stránkách mohou uchazeči v záložce kariéra vyplnit formulář žádosti o zaměstnání. V tomto formuláři vyplní uchazeči své identifikační a kontaktní údaje, uvedou možné datum nástupu do zaměstnání, požadovaný plat a přiloží životopis, případně další přílohy.

Pomocí metody e-recruitmentu jsou nabízeny nejen pracovní pozice na stálý pracovní poměr, ale také pozice brigádníků, kteří jsou zaměstnáváni na dohodu o pracovní činnosti. Tyto nabízené pozice jsou vhodné pro studenty ekonomických a humanitních oborů, matematiky či informačních technologií, kteří mají možnost získat praxi v oblasti finančnictví.

Nabídka volných pracovních pozic pomocí e-recruitmentu má tu výhodu, že umožňuje bez omezení poskytnout uchazečům dostatek informací o volném pracovním místě a osloví širokou veřejnost. Ukázka nabídky práce prostřednictvím E-recruitmentu (viz Příloha č. 5 - Nabídka volné pracovní pozice).

➤ **Doporučení stávajícím zaměstnancem**

Doporučení zaměstnancem patří mezi častěji využívané metody, které jsou společností Cetelem výrazně vítány. Přináší s sebou výhodu mnohdy velmi vhodných uchazečů. Společnost Cetelem se snaží tuto formu získávání zaměstnanců podpořit. Zaměstnanec, který doporučí uchazeče, ten je následně přijat a setrvává v pracovním poměru nejméně 6 měsíců od data nástupu, může získat finanční odměnu odstupňovanou dle pozice, na kterou je kandidát přijat.

➤ **Uchazeči se hlásí sami**

Patří mezi pasivní metody získávání zaměstnanců. I tato metoda je často využívána. Uchazeči mají možnost posílat svou žádost o zaměstnání na kontaktní údaje, které jsou uvedeny např. na oficiálních webových stránkách.

➤ **Inzerování**

Tato metoda získávání zaměstnanců patří v posledních letech jen ke zřídka využívaným metodám výběru zaměstnanců. V případě využití metody inzerování v tisku je nutné projednat s útvarem lidských zdrojů znění inzerátu, výběr médií, ve kterých bude inzerce prezentována a její četnost.

➤ **Prostřednictvím ÚP**

Útvar lidských zdrojů uveřejňuje aktuální nabídku volné pracovní pozice i prostřednictvím Úřadu práce. Ovšem s touto metodou se vážou i nevýhody spojené s množstvím nekvalifikovaných uchazečů.

➤ **Prostřednictvím personálních agentur**

K této metodě získávání zaměstnanců je přistoupeno jen ve výjimečných případech a jeho využití vyžaduje schválení ředitele útvaru lidských zdrojů a předem odsouhlasená finanční náročnost tohoto kroku.

4.1.6 Proces výběru zaměstnanců

Tento proces začíná tím, že ÚLZ shromáždí všechny potřebné dokumenty od uchazečů o zaměstnání. Mezi tyto dokumenty patří strukturovaný životopis, osobní dotazník a případně motivační dopis. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro rozhodnutí o uzavření pracovního poměru a sepsání pracovní smlouvy. Je proto nutné, aby informace uvedené v dokumentech byly pravdivé a úplné. Na jejich základě provede ÚLZ předvýběr uchazečů podle požadavků na obsazovanou pracovní pozici a počet volných pracovních míst. Pomocí tohoto předvýběru jsou uchazeči rozděleni na skupinu vhodných a nevhodných pro přijetí do pracovního poměru. ÚLZ kontaktuje kandidáty pomocí uvedené e-mailové adresy a telefonního čísla a informuje je o výsledku předvýběru uchazečů na obsazení volné pracovní pozice. Skupina vhodných uchazečů je pozvána k výběrovému pohovoru, a naopak skupina nevhodných uchazečů je informována o tom, že nevyhovují kritériím pro obsazovanou pracovní pozici a je jim poděkováno za jejich účast.

Mezi další náležitosti vyžadované po uchazeči před jeho nástupem do pracovního poměru, případně nejpozději v den nástupu do zaměstnání, patří výpis z rejstříku trestů, kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání, absolvovaná vstupní lékařská prohlídka, vyplněné daňové prohlášení, zápočtový list a podepsaná pracovní smlouva.

4.1.7 Metody výběru zaměstnanců

ÚLZ po dohodě s vedoucím zaměstnancem organizačně zabezpečí konání výběrového řízení dle použité metody. Mezi metody výběru zaměstnanců využívané společností Cetelem po uskutečnění předvýběru patří výběrový pohovor, odborné testy, jazykové testy a psychologické testy. Na pozici referenta oddělení vymáhání pohledávek se uskutečňují pouze výběrové pohovory. Na pozici vedoucího úseku je výběr realizován také pomocí odborných testů, popřípadě, na vyžádání, jazykových testů a psychologických testů.

➤ Výběrový pohovor

Výběrový pohovor patří k nejběžnějším a nejčastěji využívaným metodám výběru zaměstnanců. Uchazeči o volnou pracovní pozici u společnosti Cetelem, kteří byli vybráni v procesu předvýběru, přicházejí v předem dohodnutý den na výběrový pohovor. Ten se koná v místě daného pracoviště v kanceláři vedoucího zaměstnance.

Skladba osob přítomných u tohoto pohovoru je odlišná dle aktuálních možností. Výběrový pohovor vede jedna až tři osoby, mezi něž patří v první řadě vedoucí zaměstnanec oddělení, pro které je vybírán zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec jiného oddělení, nebo zástupce vedoucího zaměstnance a zástupce ÚLZ. Pravomoc je při výběrovém pohovoru rozdělena tak, že vedoucí zaměstnanec má konečné slovo při výběru uchazeče na danou pracovní pozici a zástupce ÚLZ má hlas poradenský. Zástupce ÚLZ dále administrativně zabezpečuje veškeré podklady pro přijetí zaměstnance.

Vedoucí zaměstnanci jsou školeni pro potřebu konání výběrového pohovoru, kde jsou seznámeni se základní skladbou otázek a strukturou průběhu pohovoru. V neposlední řadě je velký důraz kladen na to, aby byli seznámeni s nevhodnými a diskriminačními otázkami, které nesmí být při výběrovém pohovoru kladeny uchazečům o volnou pracovní pozici.

Pokud je uchazeč úspěšný při pohovoru a vyhovuje kritériím pro obsazení volné pracovní pozice, je pozván k druhému kolu výběrového řízení. Průběh druhé kola spočívá v tom,

že jsou uchazeči více informováni o náplni práce. Uchazeč má možnost podívat se a účastnit se na malou chvíli (cca 15 minut) běžného chodu oddělení, a poté mu je věnován prostor pro jeho případné dotazy, aby se tak předešlo nedorozumění s případnou mylnou představou.

➤ Testy

Odborné, jazykové a psychologické testy jsou jako další metoda výběru zaměstnanců zařazovány na vyžádání přímého nadřízeného a jsou určeny ve většině případů pro obsazování pozic vedoucích zaměstnanců. O jejich obsahovou stránku a objektivní vyhodnocení se stará zadavatel volné pracovní pozice a ÚLZ.

Po ukončení výběrového řízení zabezpečuje ÚLZ informování všech uchazečů o jeho výsledcích.

4.2 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření probíhalo ve společnosti Cetelem ČR, a.s. na úseku vymáhání pohledávek na pobočkách v Ostravě a Praze v měsíci únoru 2011 pomocí metody písemného dotazování technikou dotazníku (viz Příloha č. 6 – Dotazník). Dotazník byl vyplněn výběrovým vzorkem 80-ti respondentů z celkového počtu 143 zaměstnanců.

Před realizací samotného sběru informací předcházela pilotáž, která byla provedena na vzorku 5-ti respondentů a nebyly při ní zjištěny žádné závažné nedostatky nebo pochybnosti či nesrozumitelnost otázek respondenty. Dotazník byl zcela anonymní a obsahoval 20 otázek.

Výsledná data získaná pomocí techniky dotazníku byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel 2007 za pomoci absolutních a relativních četností a váženého aritmetického průměru. Data byla upravena v závislosti na zaokrouhlení na celá čísla, proto se zde mohou vyskytovat odchylky +/- 1%.

➤ **Vážený aritmetický průměr**

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} - vážený aritmetický průměr

n_i - počet jednotek i-té třídy

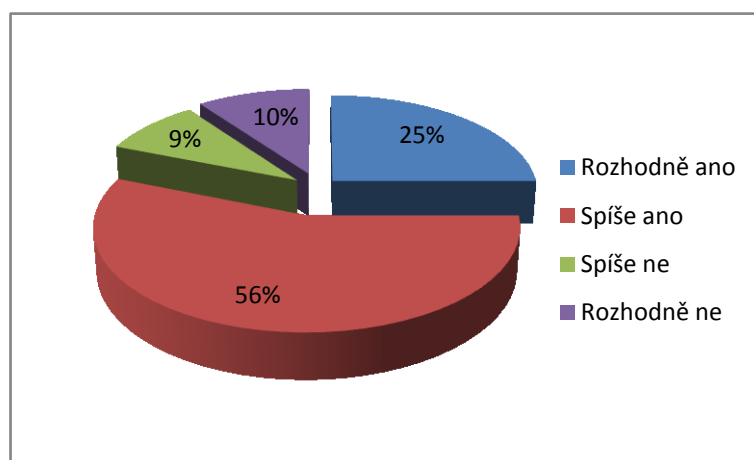
x_i - hodnota i-té třídy

4.2.1 Výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumu jsou rozděleny podle jednotlivých otázek uvedených v dotazníku a doplněny o informace získané pomocí třídění dat dle identifikačních otázek.

➤ **Otázka č. 1: Jak jste spokojeni s prací v této společnosti?**

Graf 4.3 Spokojenost zaměstnanců



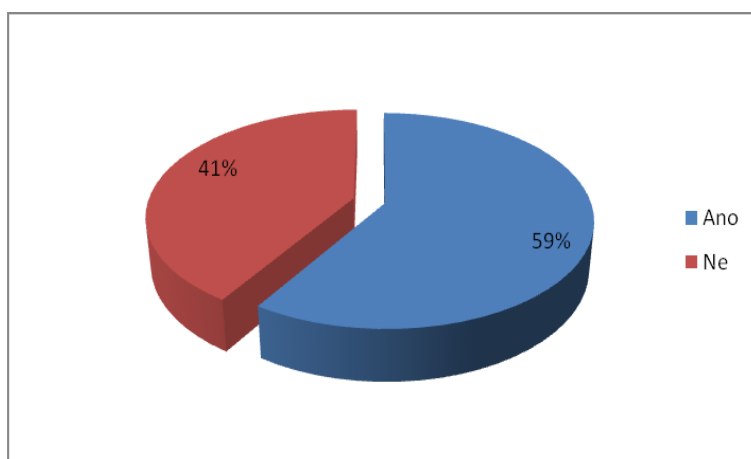
Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Tato otázka byla v dotazníku umístěna převážně za účelem navázání kontaktu s respondentem. Avšak její výsledek dosáhl zajímavých hodnot. Celých 19 % dotazovaných (viz graf 4.3) uvedlo, že jsou ve společnosti spíše nebo rozhodně nespokojeni. Z těchto respondentů celých 67 % uvedlo, že jsou ve společnosti zaměstnáni 1 – 3 roky. K této charakteristice je také možné doplnit skutečnost, že tuto skupinu tvoří

47 % zaměstnanců, kteří dosáhli vyššího nebo vysokoškolského vzdělání. Důvodem největší nespokojenosti této skupiny je právě nemožnost uplatnit svou kvalifikaci.

➤ **Otázka č. 2: Znali jste společnost Cetelem před tím, než jste se začali ucházet o toto zaměstnání?**

Graf 4.4 Známost společnosti Cetelem



Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

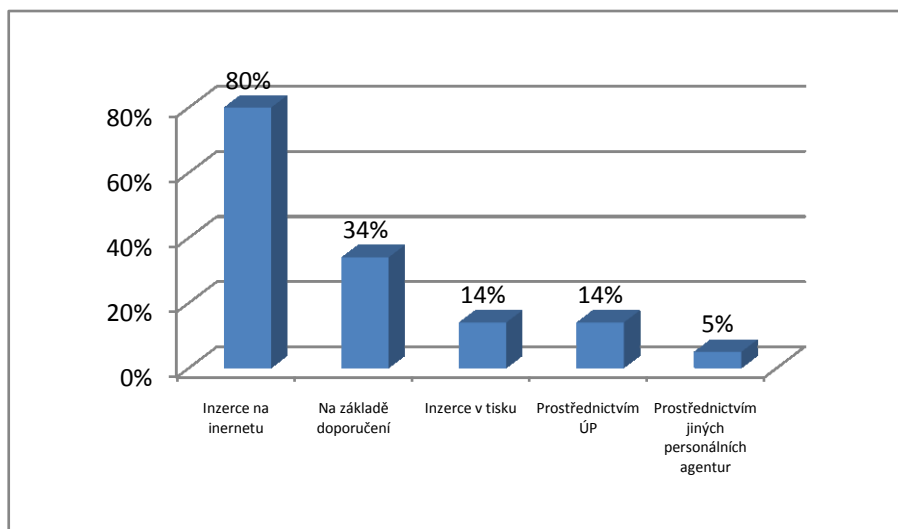
Z grafu 4.4 je patrné, že většina uchazečů znala společnost Cetelem před tím, než se začala ucházet o volnou pracovní pozici v této společnosti. Tito respondenti také označili v průměru dobré jméno společnosti Cetelem známkou 2, kdy 1 nejlépe vystihovala danou charakteristiku a 5 nejméně.

➤ **Otázka č. 3: Pomocí jakých prostředků nejčastěji vyhledáváte nabídky volných pracovních míst? Otázka č. 4: Odkud jste se dozvěděli o volném pracovním místě ve společnosti Cetelem?**

Význačné pro tuto problematiku je právě porovnání těchto dvou otázek, z kterých je možné zjistit, jak současní zaměstnanci obvykle vyhledávali práci (viz graf 4.5) a jak se dozvěděli o volné pracovní pozici právě u zkoumané společnosti (viz graf 4.6). Nejvíce využívaný prostředek pro vyhledávání nabídky volných pracovních pozic je internet, což potvrdilo 80% respondentů. E- recruitment patří také k nejčastěji využívané metodě získávání zaměstnanců společnosti Cetelem. Tento fakt potvrdilo 65%

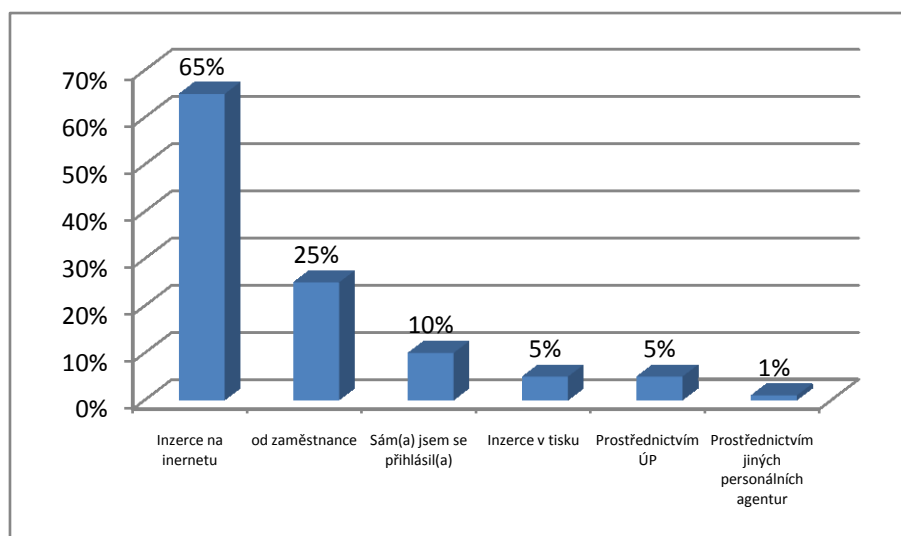
respondentů, kteří se o volné pracovní pozici u zkoumané společnosti dozvěděli přes nabídku uveřejňovanou na internetu. Naopak využívání personální agentur, dle těchto výsledků, dosahuje jen velmi malé účinnosti.

Graf 4.5 Nabídka práce



Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Graf 4.6 Nabídka práce společnosti Cetelem

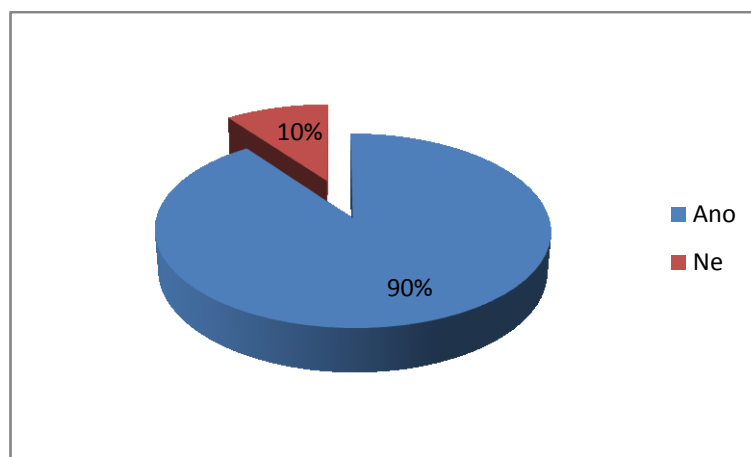


Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

- **Otázka č. 5: Získali jste prostřednictvím nabídky práce dostatek informací o volném pracovním místě? Otázka č. 6: Které informace týkající se nabídky práce Vám chyběly?**

Na otázku č. 6 respondenti odpovídali jen v případě, že jim dle jejich názoru nebyl poskytnut dostatek informací. Tuto skupinu málo informovaných zaměstnanců tvoří 8 zaměstnanců (viz graf 4.7). Tito zaměstnanci uváděli různé možnosti kombinací informací, které jim nebyly sděleny. Mezi ně patřily např. náročnost, náplň a povaha práce, pracovní podmínky, jako výše platu, pracovní doba a pracovní místo a politika firmy.

Graf 4.7 Informace o volné pracovní pozici



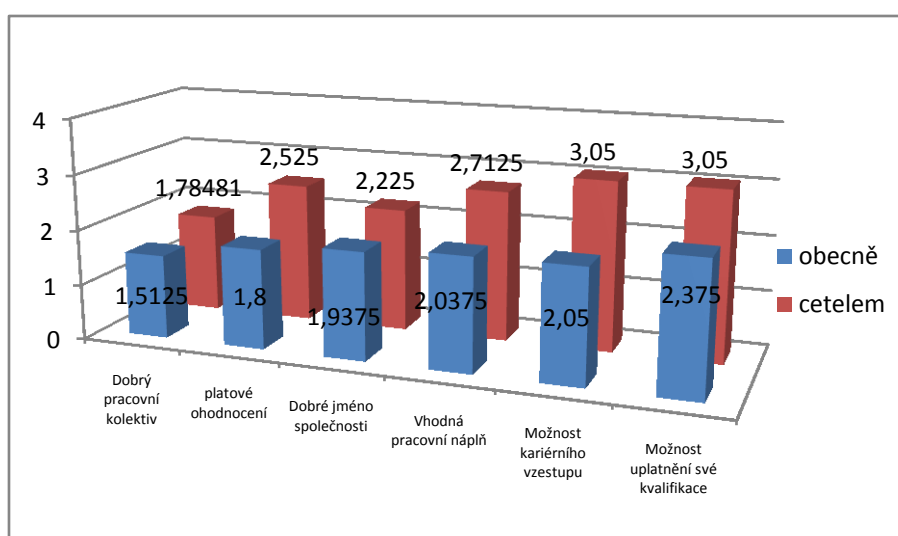
Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

- **Otázka č. 7: Ohodnoťte známkou následující charakteristiky, které jsou pro Vás rozhodující při volbě pracovního místa. Otázka č. 8: Ohodnoťte známkou jednotlivé položky, které charakterizují společnost Cetelem a pracovní místo, které je touto společností nabízeno.**

Tyto dvě otázky nabízely respondentům stejné varianty odpovědí, právě pro možnost srovnání jejich hodnocení (viz graf 4.8). Zaměstnanci měli možnost hodnotit jednotlivé charakteristiky stupnicí 1 až 5 (1 nejlépe vystihuje, 5 nejméně vystihuje). Celkově je z grafu možno vnímat, že všechny položky hodnocené u společnosti Cetelem dopadly hůře (tedy dosahují větší hodnoty), než ohodnocení jejich důležitosti obecně.

Jako nejdůležitější položka při volbě pracovního místa je dobrý pracovní kolektiv a také u společnosti Cetelem zaměstnanci tuto položku ohodnotili nejlépe. Z čehož lze vyvodit i dobrou firemní kulturu v rámci snahy o udržování dobrých mezilidských vztahů ve společnosti. Nejhuře hodnocená položka byla možnost uplatnění své kvalifikace zaměstnanců, avšak z grafu také vyplývá, že je celkově pro zaměstnance nejméně důležitá. Největší rozdíl mezi důležitostí a skutečností je u položky možnost kariérního vzestupu, která je pro zaměstnance o celou jednotku stupnice důležitější, než jakou opravdu je ve společnosti Cetelem.

Graf 4.8 Charakteristiky pracovního místa

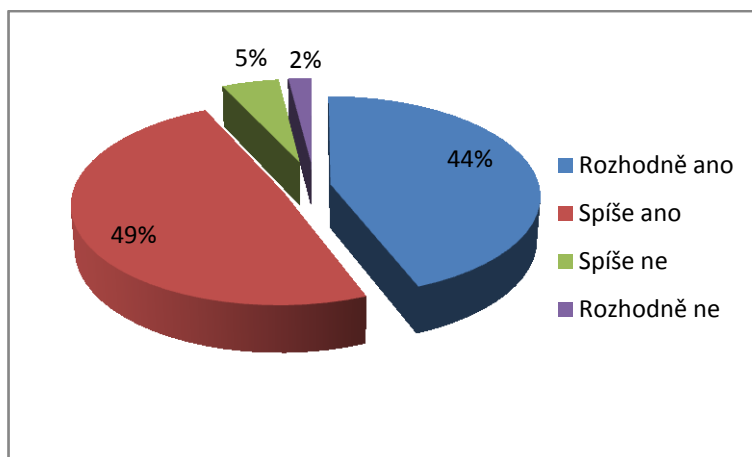


Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Otázka č. 9: Byla Vám při výběrovém pohovoru dostatečně vysvětlena povaha a náplň práce?

I když z grafu 4.9 je patrné, že skoro všem (93%) byla dostatečně vysvětlena povaha a náplň práce, tak i mezi stávajícími zaměstnanci se najde 7%, kterým spíše nebo rozhodně vysvětlena nebyla. Tato skupina respondentů také hodnotí vhodnou náplň práce ve společnosti Cetelem poměrně špatnou známkou 3,8 (1 nejlépe vystihuje, 5 nejhuře).

Graf 4.9 Povaha a náplň práce

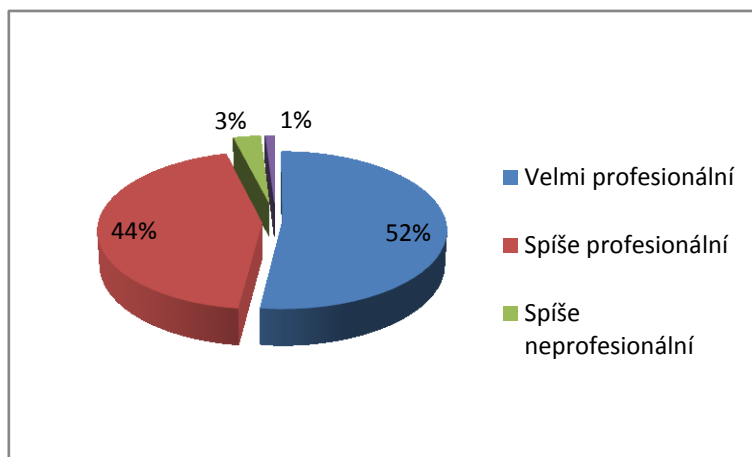


Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

➤ **Otázka č. 10: Jak byste ohodnotili profesionalitu tazatelů vedoucích pohovor?**

Profesionalita tazatelů vedoucích pohovor byla dle výsledků dotazníků prokázána jako velmi dobrá, což potvrdilo 96% všech respondentů (viz Graf 4.10). U skupiny 4% respondentů, kteří uvedli, že tazatelé byli neprofesionální, byla přítomna různá skladba tazatelů ve složení vedoucích oddělení a personalistů.

Graf 4.10 Profesionalita tazatelů

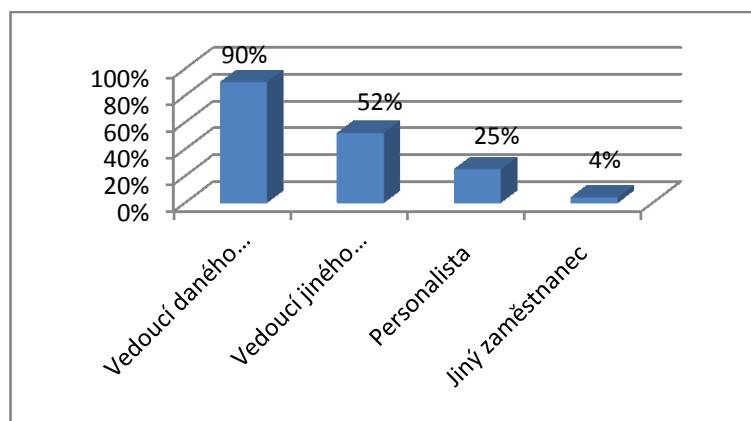


Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

➤ **Otázka č. 11: Uveďte osoby, které byly přítomny u Vašeho výběrového pohovoru.**

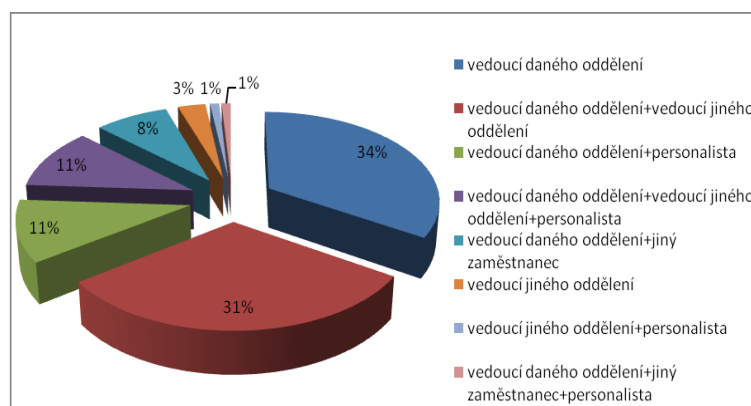
Skoro ve všech případech (90%) uvedli respondenti, že při jejich výběrovém řízení byl přítomen vedoucí oddělení, na které jim byla nabízena pracovní pozice (viz graf 4.11). V malé míře (25%) je při pohovoru přítomen personalista. Při pohovoru byly přítomny různé kombinace tazatelů, skládajících se z vedoucího daného oddělení, vedoucího jiného oddělení, personalisty a jiného zaměstnance (viz graf 4.12). Nejčastěji (34%) je výběrový pohovor dle výsledků veden pouze vedoucím zaměstnancem a druhou nejčastější kombinací (31%) je vedoucí zaměstnanec daného oddělení a vedoucí jiného oddělení.

Graf 4.11 Tazatelé při pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Graf 4.12 Kombinace tazatelů vedoucích pohovor

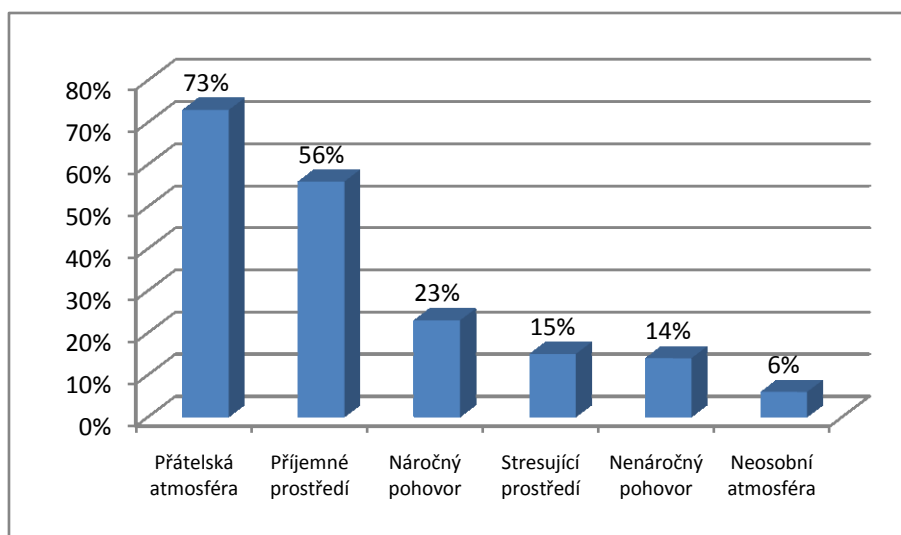


Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

➤ **Otázka č. 12: Jaké z následujících charakteristik nejvíce vystihují průběh výběrového pohovoru?**

Z grafu 4.13 je patrné, že výběrový pohovor byl pro uchazeče převážně v příjemném prostředí (56%) s přátelskou atmosférou (73%). V nejmenší míře (6%) byla při výběrovém pohovoru neosobní atmosféra. U 74% respondentů ze skupiny zaměstnanců, kteří svůj výběrový pohovor označili za stresující, byli přítomni 2-3 tazatelé vedoucí pohovor. Rovněž 94% respondentů ze skupiny zaměstnanců, kteří svůj výběrový pohovor označili za náročný, byli přítomni 2-3 tazatelé vedoucí pohovor.

Graf 4.13 Průběh pohovoru

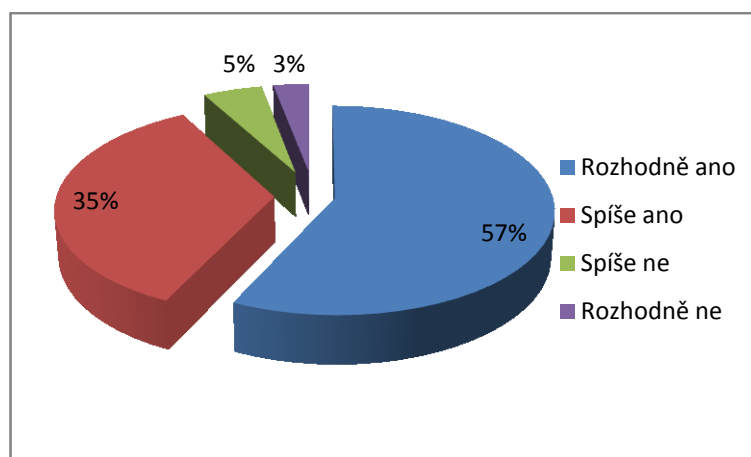


Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

➤ **Otázka č. 13: Měli jste při pohovoru prostor na vlastní dotazy?**

Dle grafu 4.14 je možno vidět, že většina (57%) zaměstnanců rozhodně měla prostor pro své vlastní dotazy a 35% spíše měla. Všichni respondenti, kteří uvedli, že spíše nebo rozhodně neměli prostor na vlastní dotazy, označili výběrový pohovor za kombinaci neosobní atmosféry, stresujícího prostředí a náročného pohovoru.

Graf 4.14 Možnost dotazování



Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

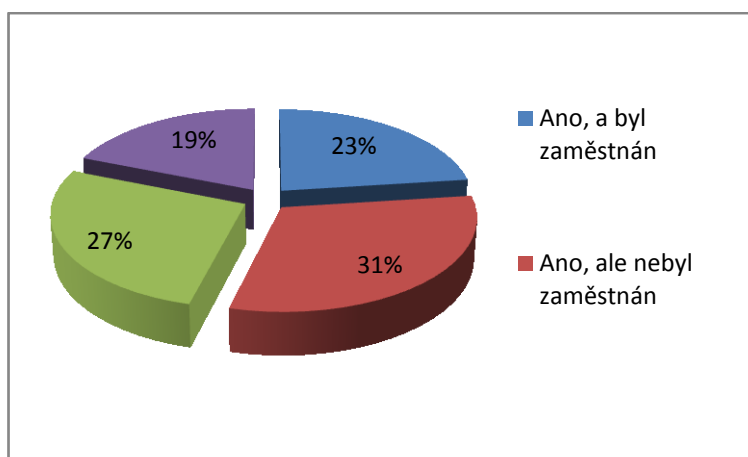
- **Otázka č. 14: Měli jste pocit, že Vám během pohovoru byly kladeny nevhodné nebo diskriminační dotazy?**

Na tuto otázku odpovědělo všech 100% respondentů z řad zaměstnanců, že jim nebyly kladeny žádné nevhodné nebo diskriminační otázky.

- **Otázka č. 15: Doporučili byste do této organizace nějakého uchazeče o zaměstnání?**

Z grafu 4.15 vyplývá, že 54% respondentů využilo možnosti doporučit do společnosti nového zaměstnance, ale ve většině případů nebyl zaměstnán. K tomuto faktu přispívá také skutečnost, že společnost Cetelem podporuje své zaměstnance formou nabídky finanční odměny, pokud doporučí nového zaměstnance a bude přijat. Avšak i přes tuto nabídku 19% respondentů o tomto kroku ani neuvažuje.

Graf 4.15 Doporučení nového zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

➤ Otázky č. 16 – 19 Identifikační znaky

V následující tabulce č. 4.16 je rozděleno 80 respondentů do jednotlivých skupin dle identifikačních znaků, kterými jsou pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka doby působení ve společnosti.

V kategorii členící respondenty podle pohlaví mezi respondenty převládají ženy v zastoupení 65% všech respondentů. Tento důsledek potvrzuje i skutečnost, že v organizaci je z celkového počtu 421 zaměstnanců 58% žen.

Nejsilnější skupinu dle věkového členění představuje skupina ve věku 23 – 27, let tvořící 51% všech zúčastněných. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 18 – 22 let. Tato skutečnost svědčí o velmi mladém pracovním kolektivu.

Nejpočetnější skupinu (72%) z hlediska vzdělání tvoří středoškolsky vzdělaní zaměstnanci s maturitou. Zaměstnanci se základním vzděláním se mezi respondenty nevyskytli vůbec a nejméně početnou skupinou tvoří středoškolsky vzdělaní zaměstnanci bez maturity (5%). Tento výsledek je dán nároky na uchazeče při obsazování volných pracovních pozic.

Poslední identifikační charakteristika byla délka doby působení v organizaci. Společnost Cetelem působí v ČR patnáctým rokem, i přesto se mezi respondenty nenašel žádný,

který by ve společnosti pracoval více jak 10 let. Nejpočetnější skupinu (59%) zde tvoří zaměstnanci působící v organizaci 1 – 3 roky, jako druhou skupinu s nejvíce zastoupeným počtem zaměstnanců (24%) jsou zaměstnanci působící ve společnosti 1 rok a méně.

Tab. 4.16 Identifikační znaky respondentů

Rozložení zaměstnanců	Absolutní počet	Relativní počet
Pohlaví		
Muž	28	35%
Žena	52	65%
Věk		
18 - 22 let	29	36%
23 - 27 let	41	51%
28 - 32 let	8	10%
33 - 37 let	2	3%
Vzdělání		
Základní	0	0%
Středoškolské bez maturity	4	5%
Středoškolské s maturitou	58	72%
Vyšší odborné	11	14%
Vysokoškolské	7	9%
Délka působení ve společnosti		
1 rok a méně	19	24%
1 - 3 roky	47	59%
3 - 5 let	11	14%
5 - 7 let	2	2%
7- 9 let	1	1%
10 let a více	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

➤ **Otázka č. 20: Co by se dalo podle Vás na výběrovém řízení zlepšit?**

Tato otázka nebyla povinná a sloužila pro zaměstnance, kteří se k dané problematice, chtěli vyjádřit. Na tuto otázku odpovědělo jen 13% respondentů. Mezi názory, které respondenti uvedli, patří podnět na zlepšení prostředí, ve kterém je veden výběrový pohovor a zveřejnění pracovní nabídky pomocí více prostředků.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

System získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Cetelem ČR, a.s. na úseku vymáhání pohledávek je podle mého názoru předem dobře připravený. Mezi hlavní silné stránky společnosti v tomto procesu patří plánování lidských zdrojů, rychlé a operativní zajištění uveřejnění nabídky volné pracovní pozice, efektivní komunikace mezi zástupci ÚLZ a vedoucími oddělení, snadná dostupnost nabídky volné pracovní pozice pro současné zaměstnance, předvýběr uchazečů personalisty na základě zaslaného životopisu a vyplněného dotazníku, nově zavedené druhé kolo výběrového řízení, jehož součástí je uvedení uchazeče o volnou pracovní pozici na malou chvíli do chodu oddělení a připravená zpětná vazba pomocí dotazníků adresovaných novým zaměstnancům a zaměstnancům při jejich odchodu.

Na základě studia teoretických východisek k této problematice, analýze věcných skutečností a zjišťování názorů a postojů zaměstnanců, bych chtěla navrhnout několik změn v tomto procesu. I přesto, že současný systém má mnoho kladů a silných stránek, nacházím v něm i řadu problémů. Některé z mnou navrhnutých doporučení se týkají rozšíření činností procesu, některé vyžadují menší a některé značné změny.

Zvážit požadavky na uchazeče

Na problematiku možného nadhodnocení požadavků na uchazeče upozorňuje Armstrong (2007). Nadhodnocení požadavků na kvalifikaci může způsobovat, že zaměstnanec, který nebude mít možnost uplatnit svou kvalifikaci, bude ve společnosti nespokojený. Z výsledku průzkumu vyplývá, že skoro polovinu nespokojených zaměstnanců tvoří lidé s vyšším nebo vysokoškolským vzděláním a průměrně největší nespokojenost u těchto zaměstnanců tvoří nemožnost uplatnění své kvalifikace. Problém s nadhodnocením požadavků na uchazeče může vést k fluktuaci zaměstnanců. V současné době patří mezi požadavky na uchazeče společnosti Cetelem středoškolské, případně vyšší či vysokoškolské vzdělání, což může vyvolat u uchazečů domněnku, že by s daným vysokoškolským vzděláním měli možnost uplatnit svou kvalifikaci, která je po nich požadována. Proto navrhuji snížení požadavků na uchazeče z řad referentů oddělení vymáhání tak, aby se v požadavcích uvádělo pouze středoškolské vzdělání.

Rozšíření metod získávání zaměstnanců

K dosavadně využívaným metodám získávání zaměstnanců společností Cetelem ČR, a.s. bych navrhovala využít metodu, založenou na spolupráci se vzdělávacími institucemi. Mezi vhodné uchazeče na pozice referentů vymáhání pohledávek patří lidé se středoškolským, nejčastěji ekonomickým zaměřením, proto by bylo dobré oslovit střední školy a jejich studenty. Tato spolupráce by mohla být realizovaná formou uveřejnění nabídky na školní vývěsky, školní webové stránky a zúčastnění se veletrhů zaměřených na kariéru středoškoláků.

Zavedení standardizovaných pohovorů

Výběrový pohovor v současné době probíhá za ne zcela stejných podmínek z hlediska složení tazatelů a celkového průběhu. Navrhovala bych, aby výběrový pohovor probíhal vždy ve složení pohovorového panelu, ve kterém by měl být zastoupen vedoucí daného oddělení, na který je uchazeč přijímán a zástupce útvaru lidských zdrojů. Účast jak vedoucího, tak zástupce ÚLZ je nutná, aby nedocházelo k nepříznivým vlivům, jako jsou halo-efekt, efekt kontrastu, unáhlené rozhodování a další. Vzhledem k časté frekvenci výběrového řízení a tomu, že ÚLZ sídlí na pobočce v Praze, není vždy možné zajistit jejich účast. Pro tyto případy bych navrhovala, aby se pohovoru účastnil školitel, který provází všechny zaměstnance v jejich adaptačním procesu.

S ohledem na dosavadní průběh pohovoru, který je zcela veden tazatelem bez předem připraveného záznamového archu, bych doporučovala zavedení strukturovaného pohovoru s předem připravenými otázkami a záznamovým archem, aby se opět předešlo nepříznivým vlivům a podmínky byly pro všechny uchazeče stejné.

Zavedení testů osobnosti

Jako doplňkovou metodu k výběrovým pohovorům by bylo vhodné zavést test osobnosti pro kandidáty na obsazení volného pracovního místa k získání podrobnějších informací o osobnosti uchazeče. Tyto testy by měli vyhodnocovat personalisté, aby došlo k jejich správné interpretaci. Je pravdou, že dané testy s sebou přinášejí zvýšení nákladů a času na proces výběru zaměstnanců, ale zároveň by mohly být přínosem pro organizaci.

Společnost může díky nim odhalit osobnost uchazeče a zjistit, zda je opravdu vhodným uchazečem na obsazení volné pracovní pozice, protože osobnost uchazeče je pro výkon práce referentů na pozici vymáhání pohledávek velmi důležitá.

Assessment center

Dle mého názoru by metoda assessment center byla pro výběr zaměstnanců nejvhodnější. Umožňuje získat komplexní pohled na uchazeče a odhalit jeho osobnost, dovednosti, schopnosti, inteligenci a chování. Tato metoda patří mezi finančně a časově náročnější, avšak velmi efektivní. Z výběrového pohovoru lze velmi těžce zjistit o uchazeči, zda opravdu zvládá stresové situace, schopnost empatie a porozumění klientovi, jak dokáže pracovat v týmu a rozvíjet jak týmové, tak individuální cíle. Proto navrhuji zařazení této metody s případovými studiemi a hraním rolí zaměřených na schopnosti organizovat práci, rozhodovat a rychle a logicky uvažovat v případech řešení klientovy situace se splácením pohledávek, zvládání stresových situací při velkém množství pracovních úkonů, skupinového řešení problémů a komunikace v týmu.

6. ZÁVĚR

Řešeným problémem v mé bakalářské práci byly chyby vyskytující se, v současném systému náboru a výběru zaměstnanců společnosti Cetelem ČR, a.s. na úseku vymáhání pohledávek.

Jak odborná literatura, tak analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců mi pomohly k odhalení problémových oblastí a jejich příčin v tomto procesu ve společnosti Cetelem ČR, a.s.

Podle mého názoru byl splněn cíl této bakalářské práce, který spočíval ve zmapování současného systému získávání a výběru zaměstnanců na úseku vymáhání pohledávek ve společnosti Cetelem ČR, a.s. Pokusila jsem se navrhnout možná řešení problémů tak, aby došlo k eliminaci vyskytujících se chyb.

Některé oblasti systému náboru a výběru zaměstnanců v dané společnosti jsou vyhovující, některé by však měly být upraveny ve prospěch organizace. Jednotlivé návrhy na zlepšení systému a řešení problémů v tomto procesu jsem koncipovala do jednotlivých bloků podle činností. Mezi možná řešení problémových oblastí ve společnosti Cetelem jsem navrhovala změnu v požadavcích na vzdělání uchazeče o zaměstnání, v procesu získávání zaměstnanců využití metody spolupráce se vzdělávacími institucemi. V oblasti výběru zaměstnanců jsem navrhovala změnu prostřednictvím zavedení standardizovaných pohovorů se záznamovým archem ve složení pohovorového panelu. Jako doplňkovou metodu jsem doporučovala zavedení osobnostních testů, a pokud by byla možná i větší změna v tomto procesu, tak bych navrhovala zavedení metody assessment centre. Dílčí doporučení by mohla pomoci organizaci získat více kvalifikovaných uchazečů a odstranit možné nepříznivé vlivy při výběrovém pohovoru a ušetřit tak organizaci náklady spojené s fluktuací zaměstnanců a s často opakovaným procesem získávání nových zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

- [1] AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalistiky 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [6] DVOŘÁKOVÁ Z. *Management lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] EVANGELU, J. E. *Diagnosticke metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [8] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika* Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-3.
- [9] GRAHAM, H. T.; BENNET R. *Human Resources Management*. 7. vyd. Longman Group UK, 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0844-0.
- [10] KAŇÁKOVÁ, Z.; MATEICIUC, A.; ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TOU, 2007. 163 s. ISBN 978-80-248-1622-7.
- [11] KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 367 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [14] LUNDY, O.; COWLING, A. *Strategic Human Resource Management*. 1. vyd. London: Routledge, 1996. 400 s. ISBN 0-415-13603-2.
- [15] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [16] MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a.s., 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [17] PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia. 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [18] ROBBINS, S. P.; COULTER M. *Management*. 7.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [19] ŘEZNÍČEK, P. *MERITUM Personalistika 2007 – 2008*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 924 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [20] SCHULER, R. S.; HUBER, V. L. *Personnel and Human Ressource Management*. 5. vyd. USA: West Publishing Company, 1993. 741 s. ISBN 0-314-01184-6.
- [21] THOMSON, R. *Řízení lidí*. 3.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [22] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové publikace

[23] Cetelem ČR, a.s.: *Nabídka volné pracovní pozice* [on line] [citováno 2011-04-02].

Dostupné z: <http://www.cetelem.cz/kariera/volna-mista/ostrava/specialista-vymahani-pohledavek.html>.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ÚLZ	útvary lidských zdrojů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Tereza Jeřábková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nádražní 2340/105, 702 00 Ostrava